



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aura Sipura

**Henkilöstövoimavarojen johtaminen keinona ehkäistä
destruktiivista johtamiskäyttäytymistä kuntaorganisaatioissa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aura Sipura		
Tutkielman nimi:	Henkilöstövoimavarojen johtaminen keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttäytymistä kuntaorganisaatioissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Sanna Tuurnas		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen ilmenee johtajan toistuvana ja systemaattisena käyttäytymisenä, joka on joko tiedostamatonta tai tiedostettua. Se heikentää organisaation tavoitteiden toteutumista, tehtäviä, resursseja sekä työhyvinvointia. Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen on huomattu olevan aiempaa oletettua yleisempi ongelma, mutta silti ilmiöstä helposti vaietaan tai sitä hävetään. Erityisen haavoittuvaisia ilmiön esiintymiselle ovat kuntaorganisaatiot, joissa erilaiset ulkoiset paineet, kuten lainsäädäntö, poliittinen päätöksenteko sekä rajalliset resurssit, luovat destruktivisuudelle alisteisen toimintaympäristön. Jotta johtamisen heikentynyt laatu ei vaikuttaisi kuntaorganisaatioiden tehokkuuteen tai tuloksellisuuteen, tutkielman tarkoituksena on laadullisesti tunnistaa erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja, joilla voidaan ehkäistä ja tunnistaa destruktivista johtamiskäyttäytymistä kuntaorganisaatioissa. Tutkielman tulokset voivat parhaimmillaan tukea erilaisten henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämistyötä sekä parantaa kuntien henkilöstöjohtamisen kilpailukykyä ja lisätä destruktivisen johtamisen keskustelua yhteiskunnassa ja tutkimuksessa.

Tässä laadullisessa tutkielmassa vastauksia tutkimusongelmaan kartoitetaan puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla, joissa kohderyhmänä on kymmenen kuntaorganisaatioissa toimivaa henkilöstöjohtajaa. Aineiston analyysiin on hyödynnetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka mahdollistaa tutkielman teoriaohjaavan otteen. Teoreettinen viitekehys on ohjannut myös teemahaastattelukysymysten asettamista sekä tulosten tarkastelua.

Tutkielman keskeiset tulokset vahvistavat tutkimusolettamaa siitä, että erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa destruktivisen johtamiskäyttäytymisen tilaan kuntaorganisaatioissa. Erityistä huomiota kiinnitettiin kuntaorganisaatioiden haastavaan toimintaympäristöön, joka koettiin yhtenä destruktivisuudelle altistavana tekijänä. Tutkielman mukaan etenkin henkilöstöhankinnan, perehdytyksen ja työhyvinvoinnin merkitys tunnustetaan ennaltaehkäisevinä henkilöstöjohtamisen keinoina vaikuttaa destruktiviseen johtamiskäyttäytymiseen. Myös avoimella ja selkeällä viestinnällä sekä luotettavilla palautekanavilla voidaan vaikuttaa destruktivisen johtamiskäyttäytymisen tilaan poikkeuksellisissakin olosuhteissa.

Tutkielma osoittaa, että destruktivinen johtamiskäyttäytyminen on kuntaorganisaatioissa vielä terminä vieras. Kuitenkin sen ilmenemismuodot ja seuraukset tunnustetaan ja sen ehkäisyyn on jo käytössä laajasti erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja. Vaikka yhteiskunnallinen keskustelu ilmiöstä ja sen seurauksista yleistyy jatkuvasti, tutkimus osoittaa, ettei keskustelua kuitenkaan käydä vielä tarpeeksi. Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen on edelleen useassa organisaatiossa tabu, jonka ylittäminen vaatii keskustelua ja ilmiön tutkimista myös jatkossa. Jatkotutkimukselle haasteita kuitenkin luo ilmiön moninaisuus ja sen ilmenemismuotojen variaatiot erilaisissa työyhteisöissä.

AVAINSANAT: henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöhallinto, organisaatiokäyttäytyminen, kunta-ala

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkielman rajaus ja tutkimusongelma	8
2	Tutkielman teoreettiset lähtökohdat	10
2.1	Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen ilmiönä	10
2.2	Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tunnistaminen	13
2.3	Henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli	17
3	Tutkimusaineisto ja menetelmät	23
3.1	Laadulliset menetelmät	23
3.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	24
3.3	Aineiston kuvaus	26
3.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	28
4	Tutkimustulosten tarkastelu	35
4.1	Tutkimuskohteena kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtajat	35
4.2	Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen käsitteenä	36
4.3	Henkilöstösuunnittelu ja sitouttaminen	39
4.4	Henkilöstön suorituksen ja osaamisen johtaminen	51
4.5	Työhyvinvointi ja toimintaympäristö	56
4.6	Tutkimustulokset	66
5	Johtopäätökset	91
5.1	Pohdinta	91
5.2	Luotettavuus ja jatkotutkimuksen edellytykset	93
	Lähteet	99
	Liitteet	105
	Liite 1. Haastattelupyyntö	105
	Liite 2. Haastattelujen teemahaastattelurunko	106

Kuviot

Kuvio 1.	The toxic triangle: destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen elementit (mukaillen Padilla ja muut, 2007, s. 180).	14
Kuvio 2.	Kymmenen tunnistettua henkilöstökäytäntöä, joilla on keskeinen merkitys destruktiivisten poikkeamien eliminoinnissa (Malik & Lenka, 2019, s. 729).	21
Kuvio 3.	Haastattelun teema-alueiden muodostuminen.	25
Kuvio 4.	Esimerkki aineiston sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.	31
Kuvio 5.	Aineiston analyysin eteneminen menetelmien kautta kuvattuna.	33
Kuvio 6.	Tutkielman tulosten havainnointi.	89

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavat asukasluvun mukaan kuvattuna.	35
--------------------	--	----

1 Johdanto

Hoffrénin (2015, s. 20) mukaan organisaation johtamiseen tyytyväinen työyhteisö on keskeinen tekijä työntekijöiden sitouttamisen prosessissa. Organisaatioon sitoutunut henkilöstö suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti, voi hyvin ja pyrkii työllään edistämään organisaation yhteisiä tavoitteita. Viitala (2013, s. 10) täydentää, että henkilöstövoimavarojen johtaminen, toiminnan kehittäminen sekä henkilöstön potentiaalin onnistunut hyödyntäminen ovat johtamistoiminnan tarkastelun keskiössä. Henkilöstö on myös kuntaorganisaatioissa merkittävä toiminnallisen menestyksen kulmakivi, jonka hyvinvointi ja sen johtaminen takaavat tuloksellisuuden ja laadukkaat palvelut (Kuntaliitto, 2002, s. 2).

Johtaminen määritellään usein toiminnaksi, joka mahdollistaa työyhteisöissä ja organisaatioissa asetettujen yhteisten päämäärien saavuttamisen (Hackman & Johnson, 2013, s. 11). Myös henkilöstöjohtamisella voidaan olennaisesti vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja haluun toteuttaa organisaation yhteisiä tavoitteita (Joki, 2018, s. 123). Se ei ole vain yksi erillinen toiminto organisaatiossa, vaan se sisältää henkilöstötoimien suunnittelua, työvoiman hankintaa, motivoivan ilmapiirin luomista sekä palkitsemisjärjestelmien kehittämistä, joilla pyritään luomaan koko organisaation tasolla kasvua, kehitystä sekä tuloksellisuutta. Erityisesti kunnissa ongelmia tuottaa poliittisen johtajuuden ja operatiivisen johtamisen yhteensovittamisen ristiriidat, joiden ratkaisemisessa henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli (Kuntaliitto, 2002, s. 2).

Sidosryhmien ja yhteistyösuhteiden johtaminen sekä arvon tuottaminen erilaisissa organisaatioissa ovat keskeisiä julkisjohtamisen tutkimuksen ja opetuksen painopisteitä (Lehto & Karppi, 2019, s. 1). Pyöriän (2012, s. 100) mukaan kompleksisten ja muuttuvien työyhteisöjen johtaminen tulee olemaan haastavaa tehokkuuteen pyrkivissä julkisyhteisöissä yhtä lailla kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Työhön kohdistuvien uudenlaisten vaatimusten, kuten globalisaation, teknologiakehityksen, väestön ikääntymisen ja talouden kestävyysvajeen yhteen sovittaminen vaatii yrityksiltä ja

julkisorganisaatioilta johtamisen sekä työkuulttuurin muutosta. Siksi olisikin ajankohdasta tunnistaa työyhteisön tehokkuuden ja hyvinvoinnin edistämistä hankaloittavia johtamisen piirteitä.

Järvisen (2012, s. 16) mukaan työyhteisön ja organisaatioiden rooli on muotoutunut nykyiseen muotoonsa johtamisen alalla vallinneiden muoti-ilmiöiden raamittamana. Johtamiskäyttäytymisen kansainvälinen tutkimus on ajan saatossa vääristynyt tutkimaan lähinnä hyvää johtamista ja menestyvän johtajan ominaispiirteitä (Hackman & Johnson, 2013, s. 14–15). Siitä käytävään tieteelliseen dialogiin sisältyy yleensä positiivinen jännite, eikä johtajuuden tutkimuksen perinteeseen kuulu keskustelu huonosta johtamisesta. Schillingin ja Shynsin (2014, s. 187) mukaan tutkijat ovat vasta viime vuosikymmenä kiinnittäneet huomiota johtamiskäyttäytymisen kielteisiin vivahteisiin, joita on myös kuvattu tuhoaviksi tai destruktiivisiksi (destructive leadership, abusive supervision, petty tyranny, negative leadership).

Vaikka tutkimuksellinen kiinnostus haitallista tai tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä kohtaan on viime vuosina lisääntynyt, ei henkilöstöjohtamista ja destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen yhteyttä ole aikaisemmin tutkittu etenkin julkisissa organisaatioissa, kuten kunnissa (Malik & Lenka, 2019, s. 719–720). Destruktiivisen käyttäytymisen poikkeamia havaitaan yksityisen sektorin organisaatioita yleisemmin juuri julkisella sektorilla. Kiristynyt kilpailu, rajalliset resurssit, tehokkuusvaatimukset, julkisen sektorin iso koko sekä työpaikkojen maantieteellinen hajallisuus tekevät julkisorganisaatioista erityisen haavoittuvaisia haitalliselle tai jopa tuhoavalle käyttäytymiselle.

Johtamisen negatiivisten ulottuvuuksien empiirinen tutkimus on siis vielä alkutekijöissään, jos sitä verrataan muiden johtamisen osa-alueiden tutkimukseen (Schilling & Schyns, 2014, s. 187). Nykyisen tutkimuksen tavoitteena on luoda laadullisten metodien keinoin avointa ja induktiivista tutkimusta selittämään vielä suhteellisen tuntematonta ja kompleksista ilmiötä (Schilling, 2009, s. 103). Aihepiirin tuntemattomuus, tunnistamattomuus ja vähäinen tutkimustausta ovatkin olleet tutkielman aihevalintaa

ohjanneita keskeisiä tekijöitä. Myös henkilökohtainen kiinnostus johtamisen funktioihin ja johtajan kielteiseen käyttäytymiseen erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa ovat ohjanneet tutkimusongelman rajaamista.

Kirjoitin kandidaatintutkielmani keväällä 2020 aiheesta destruktiivisen johtamiskäyttämisen tunnistaminen ja ehkäiseminen työyhteisössä. Aihe on edelleen mielestäni erittäin kiinnostava ja ajankohtainen. Huonot ja tehottomat johtamiskäytänteet sekä johtajan destruktiivisuus tai pahuus tuntuvat edelleen olevan tabu niin johtamisen tutkimuksessa kuin itse organisaatioissa. Kandidaatintutkielmasta poiketen, rajaan tarkastelunäkökulmaani erilaisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin kuntaorganisaatioiden kontekstissa, ja tutkin niitä keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttämistä. Pyrin myös selvittämään, miten kuntasektorin haastava toimintaympäristö vaikuttaa henkilöstövoimavarojen johtamisen mahdollisuuksiin kuntaorganisaatioissa.

1.1 Tutkielman tausta ja tavoitteet

Aasland, Skogstad ja Einarsen (2008, s. 20) ovat todenneet johtamisen huonon laadun vaikuttavan organisaation työhyvinvointiin. Se voi johtaa henkilöstön työtyytyväisyyden sekä motivaation laskuun ja vaikuttaa lopulta koko organisaation tehokkuuden ja tulosten heikkenemiseen. Myös Viitala (2013, s. 223) tunnistaa, että huono johtaminen voi johtaa työyhteisön työpahoinvointiin, jonka seurauksena sairauspoissaolot lisääntyvät ja organisaation tehokkuus laskee. Aikaisempien tutkimusten mukaan destruktiivisen johtamiskäyttämisen on huomattu olevan aiempaa oletettua yleisempi ongelma, mutta silti ilmiöstä helposti vaietaan tai sitä hävetään (Sparks ja muut, 2015, s. 310). Sen syntymisestä ja ilmenemisestä on esitetty useita teorioita, mutta kosketuspintaa käytännön työelämään on tutkittu vielä hyvin vähän.

Shoren ja muiden (2004, s. 312) mukaan organisaation menestys on riippuvainen työntekijöidensä suoriutumisesta. Työntekijät odottavat vastineeksi ahkerasta työstään suoritusta tukevia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä. Kunnat, kuten mitkä

tahansa organisaatiot, tarvitsevat saavuttaakseen tavoitteensa hyvää johtamista (Kuntaliitto, 2002, s. 3, 5). Kuntajohtajuus on kompleksinen ja laaja kokonaisuus, jossa onnistuminen vaatii poliittisen tahdon ja operatiivisen toiminnan yhteensovittamisen taitoa. Tulokset saavutetaan sitä varmemmin, mitä perusteellisemmin henkilöstö on mukana toteutuksessa. Myös arvojen tulee olla aidosti mukana kuntaorganisaatioiden toiminnassa ja julkishallinnon eettiset periaatteet toiminnan kehiksenä.

Jotta johtamisen heikentynyt laatu ei vaikuttaisi kuntaorganisaatioiden tehokkuuteen tai tuloksellisuuteen, tutkielman tavoitteena on selvittää ja analysoida kuntaorganisaatioiden käytänteitä sekä ympäristöä, jotka saattavat mahdollistaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemisen. Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa erilaisten organisaatioiden käyttöön ja lisätä destruktiivisen johtamisen keskustelua yhteiskunnassa ja tutkimuksessa. Tutkielman tulokset voivat parhaimmillaan tukea erilaisten henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämistyötä sekä parantaa kuntien henkilöstöjohtamisen kilpailukykyä. Tarkoituksena on laadullisesti tunnistaa erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja, joilla voidaan ehkäistä ja tunnistaa destruktiivista johtamista kuntaorganisaatioissa.

1.2 Tutkielman rajausta ja tutkimusongelma

Lähestyn aihetta henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta kuntaorganisaatioiden kontekstissa. Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen teoria antaa tutkielmalle raamit, jota tutkimusongelma täydentää. Tutkimusongelma toimiikin tutkielman lähtökohdana. Jos kuntaorganisaatioiden ympäristötekijät altistavat destruktiivisille johtamiskäytännöille, miten näiden rakenteiden ja haitallisten tekijöiden syntymistä voidaan henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla ehkäistä? Tutkielman tutkimusongelmaksi muodostui tutkielman tavoitteiden pohjalta seuraava:

1. Miten erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan ehkäistä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemistä kuntaorganisaatioissa?

Tutkimusongelman rajaamista ja teoreettisen viitekehyksen tarkentamista helpottamaan tutkimukselle on määritelty myös tutkimuskysymys:

1.1. Miten johtamisympäristö vaikuttaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuntaorganisaatioissa?

Tutkielma on jaettu kahteen osaan. Ensin käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä ja määritellään keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen siirrytään empiiriseen osaan, jossa käydään läpi tutkielmaan kerätty aineisto, käytetyt menetelmät sekä tutkimustulokset. Lopuksi aineistosta nousseita tuloksia tarkastellaan teoriaohjaavasti yhteenvedossa ja pohdinnassa.

Kirjallisuutta etsittäessä on käytetty muun muassa seuraavia hakusanoja ”tuhoava johtaminen”, ”johtamiskäyttäytyminen”, ”henkilöstöjohtaminen”, ”human resource management”, ”destructive leadership”, ”destructive deviance”, ”counterproductive work behaviors” sekä erilaisia yhdistelmiä näistä. Tieteellisiä artikkeleita on etsitty lähinnä EBSCO, Emerald Journals, Elsevier, Elektra, SAGE Publications, Sociological Abstracts, Taylor & Francis ja Wiley Online Library Journals tietokannoista.

2 Tutkielman teoreettiset lähtökohdat

2.1 Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen ilmiönä

Ferrisin ja muiden (2007, s. 195) mukaan kiinnostus destruktiivisen johtamisen ilmiötä kohtaan on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmenten aikana. Aikaisemmissa tutkimuksissa destruktiivisesta johtamisesta on puhuttu erilaisin käsittein, kuten despoottisena ja tyrannimaisena (petty tyranny), loukkaavana (abusive leadership) ja negatiivisena tai tuhoavana johtamisena (Krasikova ja muut, 2013, s. 1309). Hoffrén (2015, s. 21) puolestaan tuo esiin, että työyhteisöissä esiintyvä epäasiallinen johtamiskäyttäytyminen on mielletty myös työpaikkakiusaamisena tai henkisenä väkivaltana, joka voi toisaalta johtua johtajan taitamattomuudesta saada työntekijät toimimaan organisaation tavoitteiden vaatimalla tavalla. Destruktiivinen johtaminen yhdistetään usein myös huonon johtamisen käsitteeseen. Vaikka eri käsitteiden välillä on samankaltaisuutta, tutkijat eivät Einarsenin, Aaslandin ja Skogstadin (2007, s. 207–208) mukaan ole vielä onnistuneet hyväksymään yhtenäistä määritelmää tai käsitteellistä viitekehystä destruktiiviselle johtamiselle.

Yhtenäisen määritelmän puuttuessa destruktiiviseen johtamiseen liitetty tutkimus on ollut hyvin ilmiöpainotteisesta, joten tutkimuksia yhdistävä teorialähtöisyys on ollut vähäistä (Hoffrén, 2015, s. 22; Krasikova ja muut, 2013, s. 1309). Toisaalta vielä ilmiön suhteellisen vähäisestä tutkimustaustasta ja toisaalta sen ilmiölähtöisyydestä johtuen destruktiivisen johtamisen käsite on saanut useita erilaisia määritelmiä, eikä sille ole muodostunut yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää tai aikaisempia tutkimuksia yhdistävää teoriaa. Teoriakirjallisuudessa kuitenkin esiintyy paljon samankaltaisuuksia määritelmien välillä, jotka Einarsen ja muut (2007, s. 208–209) kiteyttävät hyvin yhteen määrittelemällä destruktiivisen johtamisen johtamisprosessiin liittyvänä toistuvana ja systemaattisena käyttäytymisenä, jolla on joko tiedostettu tai tiedostamaton tarkoitus. Se heikentää organisaation tavoitteiden toteutumista, tehtäviä, resursseja sekä työyhteisön hyvinvointia.

Bachmann (2017, s. 115, 132) korostaa, että destruktiivisella johtamiskäyttäytymisellä on henkilöstön pahoinvoinnin ohella tuhoisia vaikutuksia myös ennen kaikkea organisaation toimintaan. Johtajat, jotka käyttäytyvät destruktiivisesti, vaikuttavat negatiivisella tavalla työntekijöihin (Krasikova ja muut, 2013, s. 1331). Tämä tapahtuu Einarsenin ja muiden mukaan (2007, s. 208) esimerkiksi syyttämällä muita, antamalla tuhoisaa palautetta sekä ilmaisemalla negatiivisia tunteita, kuten vihaa, inhoa, pelkoa, halveksuntaa, syyllisyyttä, sekä masentuneisuutta (Schaubroeck ja muut, 2007, s. 238–240). Johtamiskulttuuriin tyytymätön henkilöstö, ei suoriudu työtehtävistään yhtä ansiokkaasti kuin hyvinvoiva henkilöstö, joka johtaa Viitalan (2013, s. 223) mukaan pidemmällä aikavälillä koko organisaation tehokkuuden ja tuloksellisuuden alenemiseen.

Kirjallisuudessa esiintyi usein myös Padillan, Hoganin ja Kaiserin (2007, s. 179) määritelmä destruktiivisesta johtamisesta viiden eri toiminnon prosessina. He myös huomauttavat, ettei destruktiivista johtamista voida määritellä vain haitallisten lopputulosten näkökulmasta, sillä niin sanotut ”hyvät” johtajat voivat yhtä lailla tuottaa destruktiivisia tuloksia, kuin destruktiiviset johtajat haluttuja, positiivisia tuloksia. Samaa prosessinomaista näkökulmaa sivuavat myös Schyns ja Schilling (2013, s. 141), joiden mukaan destruktiivinen johtaminen voidaan mieltää prosessina, jossa johtajan käyttäytyminen saa pitkällä aikavälillä vihamielisiä tai muuten haitallisia vivahteita. Krasikova ja muut (2013, s. 1310) lisäävät, että destruktiivisuus ilmenee usein jo prosessiin juurrutettuna haitallisena käyttäytymisenä, joka ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista.

Schilling (2009) lähestyy teoksessaan destruktiivista johtamista johtajan epäasiallisen käyttäytymisen sekä tehottomuuden ja tuhoavuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa destruktiivisuus ilmenee johtajan epärehellisenä, harhaanjohtavana ja autoritaarisena käyttäytymisenä, joka saa aikaan toimintaa, joka koetaan haitalliseksi ja tuhoavaksi (Hoffrén, 2015, s. 23). Se voi näyttäytyä johtamistoiminnan vetäytyväisyytenä tai välinpitämättömyytenä, jossa johtaja pyrkii välttelemään konflikteja. Eriksson (2006, s. 128, 138) puolestaan rinnastaa destruktiivisuuden pelolla johtamisen käsitteeseen. Tällöin

johtamistoiminnan tuhoavuus ilmenee työyhteisön pelotteluna, uhkailuna ja jopa kiuasaamisena, joka ylläpitää pelolla johtamisen ilmapiiriä.

Destruktiivisesti oireilevan johtajan käyttäytyminen on ennustamatonta sekä poikkeavaa (Turtio, 2017, s. 87–96). Se sisältää usein valta-aseman väärinkäyttöä, impulsiivista toimintaa ja epäsuoraa, jopa harhaanjohtavaa kommunikaatiota. Tällainen johtaja tyyppillisesti omaksuu ylimielisyyden, mielivaltaisuuden, itsekeskeisyyden sekä laiskuuden piirteitä (Shaw ja muut, 2011, s. 576). Hän saattaa luoda vaikutelman itsestään uhkana, jolloin johdettavat ovat enemmän varuillaan työssään ja asettuvat epätodennäköisemmin vastarintaan. Songin ja muiden (2017, s. 1168–1169) mukaan on myös hyvin todennäköistä, että työntekijöiden luottamus vastenmielisesti käyttäytyvää destruktiivista johtajaa kohtaan katoaa.

Einarsen ja muut (2007, s. 210–212) toteavat, että johtajan käyttäytyminen on destruktiivista, jos se rikkoo tai vastustaa organisaation tavoitteiden legitimeettiiä. Myös kansallisten tai kansainvälisten lakien, normien ja sopimusten laiminlyöminen katsotaan destruktiiviseksi johtamiskäyttäytymiseksi. Koska lakeja ja sopimuksia muutetaan ja täydennetään ajan saatossa, niin myös destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen arviointi muuttuu eri valtioissa ja ajanjaksoilla. Selvää kuitenkin on, että destruktiivinen johtaminen on aikaan ja kulttuuriin sidottua ja se sotii yhteiskunnan laillisuutta ja eettisyyttä vastaan (Sinkkonen, 2011, s. 123).

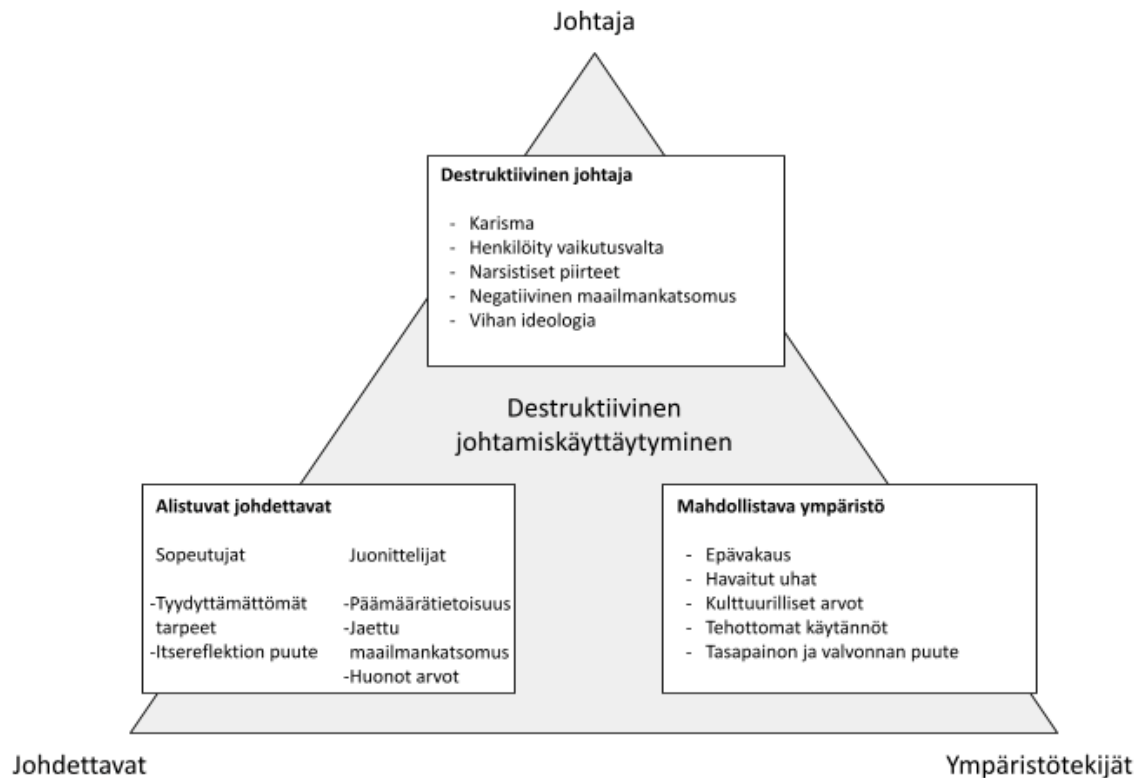
Vaikka määritelmät eroavat toisistaan, voidaan niiden pohjalta löytää destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle yhteisiä piirteitä (Krasikova ja muut, 2013, s. 1310–1311). Kirjallisuudessa toistuvia destruktiivisen johtamisen elementtejä ovat nimenomaan ilmiön toistuvuus ja haitallisuus, joka ilmenee johtajan tiedostamana tai tiedostamattomana käyttäytymisenä. Destruktiivisuus voi ilmetä myös johtajan puuttumattomuutena henkilöstön toimintaan organisaatiolle tuhoisien tavoitteiden saavuttamiseksi tai johtajan tuhoavana käyttäytymisenä henkilöstöä kohtaan.

Tutkimuskirjallisuudessa aiheen tiimoilta käytetään rinnakkain destruktiivisen johtamisen sekä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen käsitteitä. Tutkiessani tätä ilmiötä käytän destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen käsitettä, välttyäkseni usean eri käsitteen ristiriidoilta. Krasikova ja muut (2013, s. 1309) toteavat, että destruktiivinen johtaminen on laajimmin tieteellisessä yhteisössä käytössä oleva ilmiötä kuvaava termi. Kuitenkin johtamiskäyttäytymisen käsite ottaa laajemmin huomioon destruktiivisen toiminnan konkreettiset vaikutukset organisaatioon. Se antaa myös mahdollisuuden tarkastella ilmiötä käyttäytymispsykologisessa kontekstissa (Järvinen, 2018, s. 20).

2.2 Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tunnistaminen

Krasikova ja muut (2013, s. 1309) toteavat, että destruktiivisen johtamisen eroavat määritelmät, siihen viittaavan käsitteistön monipuolisuus sekä yhtenäisen käsitteellisen viitekehyksen puuttuminen vaikeuttavat destruktiivisen johtamisen käsitteen ymmärtämistä ja ilmiön tunnistamista. Myös suomalaisen työelämän kehitys on Sinkkosen (2011, s. 120) mukaan mahdollistanut destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle altistavien riskitekijöiden lisääntymisen. Muun muassa kilpailun, projektivetoisuuden, kiireen, yt-neuvottelujen, työsuhteiden pätkittämisen, määräaikaaisuuksien sekä epätasa-arvoisten palkkiojärjestelmien lisääntyminen voivat mahdollistaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen rakenteellisenä toimintana organisaatioissa.

Parviainen (2008, s. 10–11) kertoo, että myös laajemman yhteiskunnallisen tilanteen on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa vaikuttavan destruktiivisen oireilun ilmenemiseen. Taloudellisesti epävakaa tilanteessa työyhteisön toimintaa saattaa varjostaa pelko työpaikan menetyksestä. Sen on tutkittu olevan yhteydessä haitallisesti koetun johtajuuden ja destruktiivisen työilmapiirin lisääntymiseen. Taantuman aikana kiristynyt kilpailu, lisääntyvät tehokkuusvaatimukset sekä epäluottamuksen ilmapiiri luovat otolliset olosuhteet mahdollisten konfliktien ja destruktiivisen käyttäytymisen ilmaantumiselle. Lisäksi tutkimuskirjallisuus osoittaa, että karismaattisiin jopa autoritaarisiin johtajiin luotetaan enemmän epävakaa ilmapiirin vallitessa.



Kuvio 1. The toxic triangle: destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen elementit (mukaillen Padilla ja muut, 2007, s. 180).

Turtion (2017, s. 32) mukaan kielteisen johtamisen elementit heijastuvat johtajan, johdettavien sekä ympäristötekijöiden muodostamassa kokonaisuudessa, joiden vuorovaikutuksessa itse johtaminen toimintana tapahtuu. Johtamiskäyttäytymisen hyvyttä tai destruktiivisuutta arvioidessa tulisikin tunnistaa kaikkien näiden osatekijöiden vaikutukset johtamisen laatuun organisaatiossa. Padilla ja muut (2007, s. 179–187) kuvaavat Turtion mainitsemia kolmea destruktiivisen johtamisen elementtiä niin sanotun myrkyllisen kolmion kautta (the toxic triangle), jota on havainnollistettu kuviossa 1. Myrkyllisen kolmion toteutuminen mahdollistaa työyhteisössä tilanteen, jossa destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle on tehty tilaa. Johtajan karismaattisuus, auktoriteetti, narsistiset piirteet, negatiivisävytteinen maailmankatsomus sekä vihan ideologia voivat johtaa destruktiiviseen oireiluun. Kun yhtälöön lisätään vielä johtajan destruktiivisuudelle

alistuvat johdettavat ja destruktiivisen käyttäytymisen mahdollistava johtamisympäristö, ilmenee työyhteisössä mitä todennäköisimmin destruktiivista johtamista.

Myrkyllisestä kolmiosta voidaan havaita destruktiivisen johtamisen viisi tunnistettavaa ominaispiirrettä (Padilla ja muut, 2007, s. 180). Ominaispiirteiden mukaan destruktiivinen johtaminen on harvoin täysin tuhoavaa, sillä useimmissa tapauksissa destruktiivisella johtamisella on niin hyviä, että huonoja seurauksia. Tämä saattaa vaikeuttaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tunnistamista. Usein myös destruktiivisen johtamisen prosessi sisältää vaikuttamisen, suostuttelun ja sitouttamisen sijasta hallintaa, pakottamista sekä manipulointia ja se on orientoitunut itsekeskeisyyden ympärille. Destruktiivisen johtamisen vaikutukset saattavat jopa vaarantaa johdettavien elämänlaadun ja vahingoittaa organisaation pääasiallista tarkoitusta. Destruktiiviset organisatoriset lopputulokset eivät kuitenkaan johdu yksin johtajan ominaisuuksista, vaan siihen vaikuttavat myös alistuvat johdettavat sekä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen mahdollistava toimintaympäristö.

Mahdollistavalla ympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation rakenteellisia ja kulttuurillisia ratkaisuja tai organisaation toimialaa (Turtio, 2017, s. 12). Tässä tutkielmassa ilmiötä tarkastellaan kuntaorganisatorisessa kontekstissa, sillä destruktiivisen käyttäytymisen poikkeavuuksia havaitaan Malikin ja Lenkan (2019, s. 720) mukaan herkemmin julkisorganisaatioissa kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Tähän voi vaikuttaa Turtion (2017, s. 12–29) mukaan valvonta- ja kontrollijärjestelmien puute, autoritaarinen ja hierarkkinen organisaatio, toimialan ja organisaation kulttuuri sekä muutosalisteinen ympäristö, jotka ovat tunnistettavissa myös kuntasektorilla. Kuntaorganisaatiolla tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä Suomessa toimivaa kuntaa tai kaupunkia, jolla on perustuslain (1999/731) 121 § mukainen asukkaiden itsehallinto ja verotusoikeus, sekä lain edellyttämä palveluiden järjestämisvastuu.

Samaa näkökulmaa tukevat Kuusela ja Jääskeläinen (2008, s. 170), jotka tunnistavat kuntatöiden haastavan ympäristön. Rajoitteita johtamiseen kuntaorganisaatioissa luovat

toiminnan ja tavoitteiden asetteluun samanaikaisesti osallistuva henkilöstö, johto sekä hallinnolliset ja poliittiset tahot. Toimintaympäristöä haastaa myös kuntaorganisaatioiden teknologinen, taloudellinen, poliittinen ja sosiaalinen murros sekä erilaiset toimintaedellytyksiin vaikuttavat tekijät, kuten demografiset muutokset, talouskehityksen eriytyminen ja teknologian sekä globalisaation tuomat kehitysmahdollisuudet. Kuntaorganisaatiot ovat joutuneet uudistumisen paineen alla aikaisempaa tarkemmin tarkastelemaan toimintatapojaan, vaikka henkilöstön voimavarat sekä taloudelliset resurssit ovat entistä rajallisemmat. Kuntatyötä toteuttaa tulevaisuudessa yhä iäkkäämpi ja vähäisempi henkilöstö, joka painottaa etenkin henkilöstön motivaation, osaamisen ja sitoutumisen edellytyksiä organisaation menestymisen mahdollistamiseen.

Myös organisaatiokulttuurillisilla tekijöillä, joilla tarkoitetaan organisaatiossa vakiintuneita toimintamalleja, normeja, arvoja sekä ajattelutapoja (Viitala, 2014), on keskeinen vaikutus kuntaorganisaation tehokkuuden edellytyksiin. Organisaatiokulttuuriin hiljaisesti hyväksytyt johtajan destruktiiviset käytännöt voivat levitä organisaation sisällä myös muuhun toimintaan (Ferris ja muut, 2007, s. 196). Tehokkaan mekanismin puuttuminen haitallisen johtamiskäyttäytymisen estämiseksi voi johtaa koko organisaation toimintahäiriöihin, kuten yhteistyökyvyttömyyteen, pysyvyyden alenemiseen sekä kykyyn rekrytoida uusia työntekijöitä. Organisaatiokulttuuri, joka on joko rakennettu tai rakentunut johtajakeskeiseksi, voi mahdollistaa destruktiivisen käyttäytymisen ilmenemistä suosivat olosuhteet (Turtio, 2017, s. 12–29). Johdon vastuu on keskeinen organisaation kulttuurin luonnissa. Pyöriä (2012, s. 138, 151) täydentää, että johtaja on vastuussa myös työyhteisön eettisyydestä ja on vallankäyttäjänä tärkeässä asemassa muodostamassa organisaatiokulttuuria. Ylin johto antaa ikään kuin kasvot johtamiskulttuurille ja asettaa onnistumisen kriteerit, joilla johtamistyötä toteutetaan. Tämä voi vaikuttaa siihen, millaista johtamiskäyttäytymistä ylläpidetään ja mihin asioihin organisaatiossa puututaan (Turtio, 2017, s. 12–29).

Usein syy johtamiskäyttäytymisen destruktiivisuuteen voidaan paikantaa johtamisjärjestelmään, organisaatorakenteeseen tai substanssiosaamisen puutteeseen (Turtio, 2017,

s. 47–49). Jo vähäinen puuttumattomuus haitalliseen käyttäytymiseen voi aiheuttaa organisaatiossa merkittävää haittaa ja muuttua krooniseksi osaksi työyhteisön toimintaa ja kulttuuria (Krasikova ja muut, 2013, s. 1331). Jotta tällaiselta tilanteelta vältytään, tulee organisaation tehokkuutta estäviin toimintoihin puuttua Guestin (1997, s. 263) mukaan kiinnittämällä huomiota henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin. Henkilöstöjohtaminen voidaankin nähdä keskeisenä keinona ylläpitää henkilöstön työkykyä ja työssä jaksamista, edistää työnantajakuvaa sekä tukea rekrytointien onnistumista työelämän muuttuvissa paineissa (Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 170).

2.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM, human resource management) viitataan kaikkiin toimintoihin, jotka liittyvät työn johtamiseen ja henkilöstöön organisaatiossa (Boxall & Purcell, 2011, s. 1). Viitala (2014) kertoo, että henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys organisaatiolle on merkittävämpi kuin usein ajatellaan. Tässä tutkielmassa henkilöstövoimavarojen johtaminen rinnastetaan myös henkilöstöjohtamisen käsitteeseen, jonka voidaan katsoa sisältämään kaiken toiminnan, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima, sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Kauhanen (2009, s. 16) täydentää, että henkilöstön johtamista voidaan pitää aktiviteettien sarjana, joka pyrkii turvaamaan henkilöstön ja työnantajan sopimien palvelussuhteen ehtojen toteuttamisen.

Kuusela ja Jääskeläinen (2008, s. 173) määrittelevät henkilöstövoimavarojen johtamisen kuntaorganisaatiossa muusta johtamisesta analyyttisesti eroavaksi prosessiksi, joka muodostuu organisaatiojohdon ja työvoiman välisen vuorovaikutuksen ohjaamana. Henkilöstöjohtamisella pyritään tavoittelemaan niin tuloksellisuutta, tehokkuutta ja organisaation kilpailukykyä, kuin henkilöstön hyvinvointia. Organisaation menestyksen taakamiseksi henkilöstöjohtamisen tulee ilmetä organisaation eri tasojen ja toimialojen välillä. Kuntaliitto (2002, s. 3, 9–10) puolestaan näkee henkilöstöjohtamisen kunnallishallinnossa eräänlaisena toimintastrategian jatkumona, jonka keskeisenä tehtävänä on

varmistaa henkilöstön sitoutuminen luottamuksen ja osallistamisen avulla. Kuntaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen luo asiantuntijatyölle osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä sekä innovaatioita tukevan ilmapiirin, jota edistetään tuloksellista työskentelyä tukevan johtajuuden avulla. Koska kuntatyö tapahtuu organisaatiossa, joka tarvitsee menestyäkseen sitä tukevaa johtamista, on henkilöstöjohtamisen rooli destruktiivista johtamiskäyttäytymistä ehkäisevänä tekijänä merkittävä.

Kasvavasta destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tutkimuskiinnostuksesta huolimatta tutkimusten painopiste on edelleen paljolti erilaisten johtajan yksilöllisten ominaisuuksien tarkastelussa (Malik & Lenka, 2019, s. 722–723). Kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa korostetaan organisatoristen ja kontekstisidonnaisten tekijöiden, kuten erilaisten henkilöstökäytäntöjen (HR practices) merkittävämpää roolia destruktiivisesti poikkeavaan käyttäytymiseen vaikuttaessa. Henkilöstökäytännöillä voidaankin tässä tapauksessa tarjota kaikkia niitä keinoja ja toimintatapoja, jotka on suunniteltu ja toteutettu sen varmistamiseksi, että organisaation inhimillinen pääoma edistää tavoitteiden saavuttamista. Ne ovat Viitalan (2014) mukaan käytäntöjä, muodollisia toimintamalleja ja pelisääntöjä, joiden tarkoituksena on turvata henkilöstön oikeudenmukainen, inhimillinen, hyvinvointiin pyrkivä, kannustava ja suoritusta vaaliva kohtelu, jotka varmistavat organisaation kilpailukykyyn. Ne kattavat Boxallin ja Purcellin (2011, s. 228) mukaan koko sen puitteiston, joka ohjaa henkilöstöjohtamista organisaatiossa.

Holland (2019, s. 1039, 1048) on samoilla linjoilla Malikin ja Lenkan kanssa siitä, että destruktiivisen johtamisen aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä selvittämään haitallisesti ja tuhoavasti käyttäytyvien johtajien ominaisuuksia, jotka altistavat johtajan destruktiiviselle käyttäytymiselle. Henkilöstöjohtamisen keskeinen huolenaihe onkin olemassa olevan tiedon vähäisyys, jota voitaisiin hyödyntää tuhoavan työskentelyn vaikutusten tutkimisessa henkilöstön ja organisaation suorituskäytännön. Hollandin teettämän tutkimuksen keskeisten havaintojen mukaan johtajan poikkeavan käyttäytymisen mahdollistaa useimmissa tapauksissa organisaation eri henkilöstökäytännöt, kuten suorituksen johtaminen, organisaation uudelleenjärjestäminen, työn

uudelleensuunnittelu sekä työntekijöiden palautteeseen puuttumattomuus. Epäasiallisen käyttäytymisen siis mahdollisti organisaation käytössä olevat henkilöstöprosessit, jotka muovautuivat osaksi toimintakulttuuria. Havainto on Hollandin mukaan henkilöstötyötä tekeville merkittävä, sillä se osoittaa, että myös yleisesti hyväksytyt henkilöstökäytännöt voivat tiedostamattaan mahdollistaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen.

Henkilöstöasiantuntijoiden rooli destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen vastavoimana on siis tutkimuskirjallisuuden valossa perusteltu. Foxin ja Cowanin (2015, s. 116, 118) mukaan haasteita tuhoavan käyttäytymisen puuttumiseen luovat monet tekijät, kuten henkilöstöhallinnon useiden organisatoristen roolien yhteensovittamisen haasteet. Myös epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisevien ohjeiden ja periaatteiden puuttuminen tai niiden vähäisyys sekä epäselvät puuttumiset epäasialliseksi katsottavan käytöksen osalta voivat altistaa organisaation destruktiivisuudelle.

Fox ja Cowan (2015, s. 118) esittävät myös teorian työympäristön hypoteesista (work environment hypothesis), jonka mukaan kaikki työympäristöön vaikuttavat tekijät, kuten epäasiallisen käytöksen vastaiset periaatteet, työkuultuuri, työn muotoilu, työyhteisö sekä johtaminen ja palkitsemisjärjestelmä, voivat vaikuttaa siihen, miten epäasiallinen käyttäytyminen organisaatiossa muodostuu ja miten siihen voidaan puuttua. Henkilöstöjohtaminen on siis merkittävä työympäristöön vaikuttava toiminto, vaikka työympäristö vaikuttaa myös oleellisesti henkilöstöjohtamisen toimintaan. Työympäristön hypoteesi korostaa henkilöstöjohtamisen keskeisiä haasteita ja sen mahdollisia epäjohtonmukaisuuksia.

Samaa näkökulmaa sivuaa myös Clarke (2009, s. 328, 336), jonka mukaan tehokkain tapa vaikuttaa tuhoavaan tai jopa psykopaattiseen johtajaan on varmistaa henkilöstölle turvallinen työympäristö ja vaikuttamalla henkilöstön vaihtuvuuteen eliminoimalla organisaation arvojen vastainen toiminta. Mikäli tällaisen toiminnan annetaan jatkua, potentiaalisten työntekijöiden halu hakeutua organisaatioon laskee. Kielteinen työnantaja-kuva vetää puoleensa henkilöitä, jotka eivät pääse minnekään muualle töihin. Pitkällä

aikavälillä organisaation luotettavuus sidosryhmien ja asiakkaiden silmissä kärsii, tehokkuus laskee, työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa, henkilöstö sabotoi työtänsä ja organisatiosta voidaan nostaa oikeustapauksia.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen ja destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen välinen yhteys voidaan Malikin ja Lenkan (2019, s. 723–724) mukaan puolestaan ymmärtää sosiaalisen vaihtoteorian (social exchange theory) kautta. Sosiaalisen vaihtoteorian mukaan työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet muodostuvat eräänlaisen vastavuoroisuuden ympärille, jossa asioiden, palveluiden tai tiedon vaihto luovat osapuolille hyötyä (Wenzel, 2013, s. 163). Sosiaalinen vaihtoteoria voidaan henkilöstökäytäntöjen kautta huomioida niin, että hyvillä panoksilla saadaan aikaan positiivisia palveluksia, kun taas heikkoihin panoksiin vastataan heikoilla palveluksilla (Malik & Lenka, 2019, s. 724). Teorian pohjalta voidaan olettaa, että organisaatioiden toteuttaessa henkilöstöystävällisiä toimintatapoja, jotka vastaavat henkilöstön tarpeita ja täyttävät heidän odotuksensa, myös työntekijät välttävät destruktiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä.

Henkilöstökäytäntöjen yhteyttä työntekijöiden käyttäytymiseen on testattu aikaisemmissa tutkimuksissa muun muassa palkitsemisjärjestelmien sekä koulutuksen ja rekrytoinnin kehittämisen avulla (Malik & Lenka, 2019, s. 723). Palkkatason heikentäminen on johtanut varkauksien, epävarmuuden, myöhästelyjen ja joutilaisuuden lisääntymiseen sekä tuottavuuden laskuun. Samnani ja Power (2014) löysivät myös yhteyden vahvojen henkilöstökäytäntöjen ja haitallisen organisaatiokäyttäytymisen välillä. Aina vahvat henkilöstöjohtamisen käytännötkään eivät tehoa, jos johtajat eivät asennoidu tai käyttäydy niiden mukaisesti (Malik & Lenka, 2019, s. 723). Guestin (1997, s. 265) teoria-malli tukee edellä esitettyä, sillä sen mukaan tietyillä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön sitoutumiseen, motivointiin, vaikutusmahdollisuuksiin, työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen sekä osaamiseen.

Toisaalta henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa myös destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen aiheuttamiin vahinkoihin. Parkin ja Onon (2017, s. 3202) mukaan

johtajan epäasiallinen työkäyttäytyminen vähentää henkilöstön sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin ja lisää työhön liittyvää pahoinvointia. Työhön liittyvä epävarmuus esimerkiksi taloudellisen tilanteen tai osaamisen puutteen vuoksi, voi altistaa johtajaa käyttäytymään tuhoavasti. Tällaisen käyttäytymisen on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä työuupumuksen ja lähtöaikeiden lisääntymiseen. Henkilöstön pahoinvointi vähentää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstöä voidaan tukea muun muassa ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin ja erilaisten koulutusten kautta. Kun työyhteisön rakenteet ovat kunnossa, ei destrukttiivinen johtamiskäyttäytyminen pääse aiheuttamaan organisaatiossa niin suurta tuhoa.

HR-käytännöt	Määritelmä (Malik & Lenka, 2019, s. 729)
Työn suunnittelu	Käytännöt, jotka täsmentävät työn sisältöä, velvollisuuksia, tehtäviä, toimintaa ja menetelmiä organisaation ja yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Koulutus ja kehittäminen	Käytännöt, joilla pyritään parantamaan työntekijöiden tietoja, taitoja ja asennetta vastaamaan nykyisiä ja tulevia työtehtäviä koskevia vaatimuksia.
Palkitsemisjärjestelmä	Käytännöt, joilla pyritään jakamaan työntekijöille niin rahallisia kuin ei-rahallisia etuja palkitsemaan ja motivoimaan heitä työsuorituksestaan.
Työsuhdeturva	Käytännöt, jotka antavat työntekijöille varmuuden työn jatkuvuudesta työnantajan kanssa ilman, että vaarana on työn menettäminen.
Urakehityksen mahdollisuus	Työntekijöille tarjottava tuki kokemuksen ja pätevyyden saavuttamiseksi eri ammattialoilla, joka kohtaa heidän uratavoitteiden kanssa ja tarjoaa mahdollisuuden etenemiselle organisaatiossa tai sen ulkopuolella.
Suorituksen johtaminen	Tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamiseen, palautteen antamiseen ja tulosten säännölliseen tarkkailemiseen liittyvät käytännöt.
Henkilöstön osallistaminen	Periaatteet, jotka pyrkivät sitouttamaan työntekijöitä kaikilta tasoilta päätöksentekoon nykyisten prosessien tai menetelmien parantamiseksi organisaation tavoitteiden näkökulmasta.
Seuranta ja valvonta	Käytännöt, joilla seurataan ja tarkkaillaan työntekijöiden edistymistä ajan ja budjetin laajuudessa sekä ryhdytään korjaaviin toimiin, jos organisaation tavoitteiden saavuttamisessa huomataan poikkeavuuksia.
Työn ja yksityiselämän tasapaino	Käytännöt, joiden avulla työntekijät voivat saavuttaa tasapainon yksityiselämän ja työn välillä samalla varmistaen, että organisaation tavoitteet saavutetaan.

Kuvio 2. Kymmenen tunnistettua henkilöstökäytäntöä, joilla on keskeinen merkitys destrukttiivisten poikkeamien eliminoinnissa (Malik & Lenka, 2019, s. 729).

Malikin ja Lenkan (2019, s. 729) toteuttaman tutkimuksen pohjalta voidaan tunnistaa kymmenen henkilöstökäytäntöä (ks. kuvio 2.), joiden rooli on koettu merkittäväksi julkissektorilla esiintyvien destruktiivisten poikkeamien ehkäisemisessä. Heidän mukaansa keskeisimmät destruktiivisuutta ehkäisevät osa-alueet, joihin voidaan henkilöstöjohtamisella vaikuttaa, ovat työn suunnittelu, koulutus ja kehittäminen, palkitsemisjärjestelmä, työsuhteturva, urakehityksen mahdollisuus, suorituksen johtaminen, henkilöstön osallistaminen, seuranta ja valvonta sekä työn ja yksityiselämän tasapaino.

Kuten Guest (1997, s. 265) toi edempänä ilmi, on henkilöstövoimavarojen johtaminen tärkeä ja oleellinen keino vaikuttaa siihen, miten organisaatio suoriutuu tavoitteestaan ja millaista käyttäytymistä sen kulttuurissa suvaitaan. Teorian pohjalta voidaan siis olettaa, että destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tilaan kuntaorganisaatioissa voidaan vaikuttaa erilaisten henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen kautta, joiden toteutumista ohjaa organisaation henkilöstöstrategia (Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 173). Se on pitkän aikavälin suunnitelma, jossa varmistetaan henkilöstön tarvittava osaamisen, määrä, hyvinvointi ja rakenne muutaman vuoden aikajänteellä (Viitala, 2013, s. 42). Henkilöstöstrategiassa määritellään kuntaorganisaation henkilöstön kehittämiseen liittyvät tavoitteet, kunnan tai kaupungin arvot sekä tapa toimia ja se on kiinteä osa organisaation kokonaisstrategiaa (Kuntaliitto, 2002, s. 8; Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 173).

3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

3.1 Laadulliset metodit

Tutkielman teoreettinen viitekehys vaikuttaa Alasuutarin (2012, s. 63) mukaan sopivan metodin valintaan. Se määrää, millaista aineistoa tutkijan tulee kerätä ja millainen menetelmä analyysiin kannattaa valita. Tutkimusmetodi antaa raamit sille, miten havainnot tuotetaan ja tulkitaan. Metodi ohjaa myös tutkimustulosten muodostamisessa.

Tässä tutkielmassa päädyttiin sen ominaisuuksien perusteella laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseen. Vallin (2018, s. 16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja analyysi ovat metodologisesta näkökulmasta tiiviissä yhteydessä. Ne tulisi mieltää yhtenäisenä prosessina, jotka vaikuttavat toisiinsa. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineistoa saatetaankin kerätä useassa vaiheessa ja eri menetelmin (Alasuutari, 2012, s. 63). Tämä mahdollistaa monenlaisten tarkastelujen ja näkökulmien huomioinnin. Aineiston analyysia on mielekästä tehdä jo aineistonkeruun aikana, sillä parhaimmillaan sen avulla voidaan rajata kohderyhmää tai tutkimuksen tehtävää.

Alasuutari (2012, s. 63) kiteyttää, että laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään jotakin ilmiötä, jonka pohjalta havainnoidaan ympäröivää maailmaa. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen tutkimus tarkastelee ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Se on tärkeää tutkittaessa näkymättömiä, abstrakteja, tulkinnallisia ja ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. Tutkimusaineisto on usein tarkasti mietitty, eikä sen tarvitse olla edes suuri havaintojen muodostamiseen. Aineistoa on mahdollista Hirsjärven ja muiden (2009, s. 161) mukaan kerätä todellisista tilanteista, kuten keskusteluista tai havainnoimalla tutkittavana olevaa ilmiötä. Erlingsson ja Brysiewicz (2017, s. 94) täydentävät, että laadullinen tutkimus usein syventää inhimillisen kokemuksen ymmärrystä ja se on hyödyllistä etenkin yhteiskuntatieteellistä tutkimusta tehdessä.

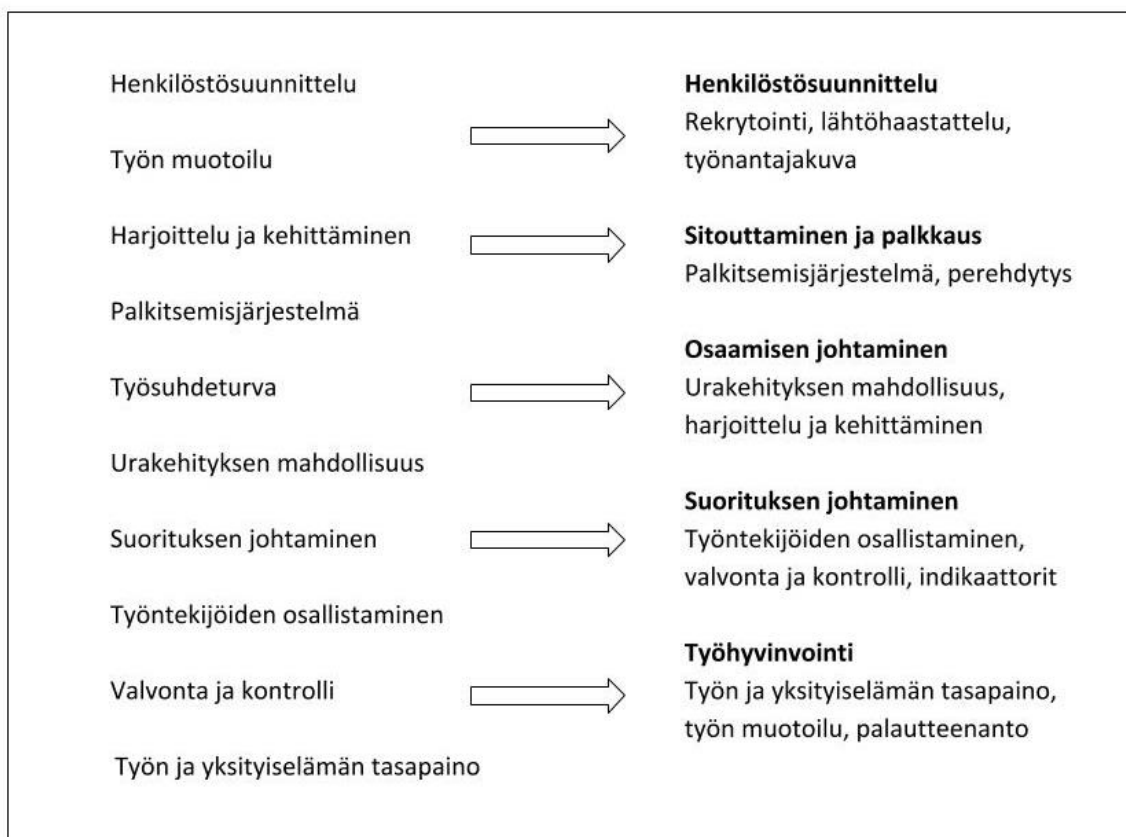
3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Aineiston keruun menetelmänä tutkielmassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu on yksi kvalitatiivisista menetelmistä, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 35–36) mukaan sopii käytettäväksi silloin, kun aihe on arka, vähän kartoitettu ja haastateltavien puheita halutaan tarkastella laajemmassa kontekstissa. Menetelmä mahdollistaa myös täsmennykset, uusien ilmiöiden välisten yhteyksien havainnoinnin sekä aiheen emotionaalisesti hienovaraisemman käsittelyn. Näiden ominaisuuksien puolesta menetelmän koettiin soveltuvan destruktiivista johtamiskäyttäytymistä ehkäisevien henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen kartoittamiseen kuntaorganisaatioissa.

Teemahaastattelu metodina korostaa ihmisten tulkintoja ja merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä merkitysten muodostumista vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Sen tavoitteena on toimia keskusteluna, jonka avulla haastateltavilta kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Valli, 2018, s. 25). Se sallii aineistonkeruumenetelmänä Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 34) mukaan suoran vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa, joilla on tietämystä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Koska tutkielman yhtenä tarkoituksena oli herättää aiheesta laajempaa yhteiskunnallista keskustelua, koettiin suora vuorovaikutus haastateltavien välillä tärkeäksi metodin valintaa ohjanneeksi tekijäksi.

Haastattelutyyppin valintaan vaikutti haluttu strukturointiaste. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000, s. 47) teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelusta on etukäteen päätetty joitain näkökohtia – ei kuitenkaan kaikkia. Kysymykset ovat yleensä etukäteen määriteltyjä, mutta ne voidaan esittää eri järjestyksessä, ja jokainen haastateltava voi vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla (Valli, 2018, s. 25), kuten tässäkin tutkielmassa toimittiin. Tämä parhaimmillaan mahdollistaa sellaisen tiedon keruun, jota ei esimerkiksi täysin strukturoidun lomakehaastattelun avulla välttämättä voitaisi saavuttaa. Toisaalta täysin avoin keskustelu saattaisi muodostaa paljon sellaista aineistoa, jotka eivät ole tutkimusasettelun puolesta johdonmukaisia.

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin strukturointiasteeltaan puolistrukturoitua teema-haastattelua, sillä se sopii Hyvärisen ja muiden (2017, s. 221) mukaan käytettäväksi erityisesti asiantuntijahaastatteluihin. Tämä näkyi haastatteluissa siten, että kysymykset perustuivat tiettyihin, ennalta määrättyihin teema-alueisiin, joiden varassa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 47–48, 66) mukaan haastattelu etenee. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta ne voitiin kysyä eri muodossa tai järjestyksessä. Haastattelut saattoivat vastata kysymyksiin myös omin sanoin ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Haastattelujen puolistrukturoituneisuus mahdollisti myös Hyvärisen ja muiden (2017, s. 223) mainitseman lumipallomenetelmän hyödyntämisen. Kysymykset saattoivat tarkentua ja kohdentua haastattelujen edetessä, kuitenkin niin, että teemaattiset painopisteet säilyvät haastateltavilla samoina.



Kuvio 3. Haastattelun teema-alueiden muodostuminen.

Teema-alueet usein edustavat tutkittavan ilmiön teoreettista käsitteistöä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 66), kuten myös tässäkin haastattelussa. Yksityiskohtaisen kysymysluetelon laadinnan sijaan haastattelukysymykset suuntautuvat tutkijan määrittelemiin teema-alueisiin. Tärkeintä on säilyttää teema-alueiden väljyys, jotta tilaa jää haastateltavan omille tulkinnoille tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun teema-alueet pohjautuivat pitkälti Malikin ja Lenkan (2019, s. 719) määritelmään kymmenestä henkilöstökäytännöstä, joiden on todettu auttavan destruktiivisten poikkeamien ennaltaehkäisyssä. Kuviossa 3. on kuvattu teema-alueiden muodostumisen prosessi edellä mainitujen henkilöstökäytäntöjen pohjata. Teema-alueet annettiin haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi, mutta niihin liittyvät kysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa.

3.3 Aineiston kuvaus

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään jonkin ilmiön kuvailuun, on oleellista, että tietoa kerättäviltä henkilöiltä löytyy mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Tähän tutkielmaan haastateltaviksi valikoitui henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, joilla oletettiin olevan tutkielman aihealueesta erittäin erikoistunutta tietoa (ks. Hyvärinen ja muut, 2017, s. 215, 221). Asiantuntijoiden tietämystä on arvioitu toiminnan ja vuorovaikutuksen, esimerkiksi ammatillisten tehtävien tai aseman kautta.

Koska tutkielman tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa destruktiivisesta johtamisesta erilaisissa organisaatioissa sekä tunnistaa laadullisesti erilaisia henkilöstöhallinnon keinoja, joilla voidaan ehkäistä ja tunnistaa destruktiivista johtamista kuntaorganisaatioissa, pyrittiin kohderyhmän valinta suorittamaan niin, että se mahdollistaisi Alasuutarin (2012, s. 63–64) mainitseman mahdollisimman edustavan otoksen tutkittavasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 97–98) mukaan haastateltavien valinta on oltava tarkoitukseen sopivaa ja kohdistua henkilöihin, joilla on tutkittavaa ilmiötä kohtaan asianmukaista kokemusta ja tietoa. Kohderyhmän valinnassa onkin hyödynnetty Vallin (2018, s. 26–28) neuvoja aineiston keruuseen haastattelumenetelmän avulla. Tutkielman

kohderyhmäksi valittiin edellä mainitun pohjalta kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtajia, joilla on oletettu olevan eniten tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Jotta laadullisen tutkielman tieteellisyys, edustavuus sekä ilmiön tarpeeksi syvä ymmärrys voidaan taata, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä määritellä ennalta kerättävän aineiston koko (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Ilmiön syvä ymmärrys mahdollistaa myös teorian kehittämisen tutkielman tulosten kautta. Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 58) varoittavat, että usein haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa jää liian pieneksi tai se on liian suuri syvällisten tulkintojen muodostamiseen. Jokaisen tutkimuksen aineisto on kuitenkin erilainen ja sen kokoon vaikuttaa aina yksilöllisesti tutkimuksen tarkoitus.

Edellä mainitun pohjalta teemahaastatteluihin valikoitui harkinnanvaraisella otannalla kymmenen henkilöstöjohtajaa erilaisista kuntaorganisaatioista, joilla oletettiin olevan tarkoitukseen sopivaa tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 86). Koska tutkielmassa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan johtajan näkökulmasta, oli luonnollista, että myös tutkittavat olivat henkilöstöhallinnossa johto- tai päällikkötehtävissä toimivia asiantuntijoita. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin seuraavia kriteerejä: toimenkuva, kokemus ja johtotehtävät. Otannassa käytettiin harkinnanvaraisuutta, jotta kohderyhmäksi valikoituisi mahdollisimman monipuolisesti erilaisia kuntaorganisaatioita. Otannan valintaa ohjasi keskeisesti myös tutkimusongelma.

Haastateltavien määrä pyrittiin valitsemaan niin, että uutta aineistoa saataisiin tutkimuksen kannalta riittävästi tutkielman tulosten mahdollistamiseksi, mutta samalla pyrittiin välttämään aineiston saturaatio eli haastatteluaineiston kylläntyminen (Valli, 2018, s. 28; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 87–88). Saturaatiossa haastattelut eivät tuota tutkimusongelmalle enää lisäarvoa ja aineisto alkaa ikään kuin toistamaan itseään. Toisaalta aineiston kylläntyminen mahdollistaa tulosten muodostamisen jo suppeammatkin aineistosta. Tutkimusongelman kannalta aineiston homogeenisyys on perusteltua, sillä tutkielmassa pyritään kartoittamaan kokonaisuudesta yhteneväisyyksiä

johtopäätösten muodostamisessa. Myös käytettävissä olevat resurssit rajasivat haastateltavien määrän valintaa.

Haastateltavia kartoitettiin lähettämällä haastattelupyyntö (liite 1.) henkilökohtaisesti sähköpostitse 28 eri kunnan tai kaupungin henkilöstöjohtajalle, joista lopulta 12 vastasi lähetettyyn haastattelupyyntöön. Vastanneista valittiin kymmenen henkilöä haastatteluihin aikataulullisin perustein. Haastattelut toteutettiin 3.-30.3.2021 välisenä aikana pääsääntöisesti Teams -etäyhteyden kautta, sillä se todettiin vallitsevan maailmantilanteen kannalta suotuisimmaksi ja kustannustehokkaimmaksi vaihtoehdoksi. Haastatteluihin oli varattu aikaa tunnin verran, mutta haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 50 minuuttiin. Yhden haastattelun keskimääräinen kesto oli 46 minuuttia. Haastattelujen nauhoittamisesta sovittiin haastateltavien kanssa ennalta ja varmistettiin osallistumisen vapaaehtoisuus. Haastateltaville lähetettiin vielä ennen haastattelua lyhyt taustamateriaali tutkielmasta, jossa oli esiteltynä muun muassa haastattelun teema-alueet, taustatiedot sekä henkilötietojen käsittelyyn ja luottamukseen liittyvät asiat.

Tavoitteena oli kerätä aineisto, joka mahdollistaisi ilmiön monenlaisen tarkastelun eri näkökulmista. Laadulliselle aineistolle luonteenomainen kompleksinen ja monitasoinen rakenne haastoivat aineiston dokumentointiin mahdollisimman tarkasti lopullisten tulokintojen tekemiseksi. Koska tutkielman aihe katsottiin teorian valossa olevan useille organisaatioille arkaluontoinen ja edelleen suurimmilta osin tunnistamaton, haastateltavat anonymisoitiin luotettavuuden lisäämiseksi. Anonymisointi toteutettiin litterointivaiheessa poistamalla haastateltavista kaikki tunnistetiedot. Vastausten nimettömyys tuotiin esiin jo haastattelupyynnössä ja siitä muistutettiin myös ennen varsinaisia haastatteluja.

3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi sopii hyvin metodiksi laadullisen aineiston tutkimiseen, sillä se mahdollistaa Alasuutarinkin (2012) esille nostaman laadullisen aineiston

monipuolisen tarkastelun, sekä teorian tiedosta ja empiirisestä aineistosta lähtöisin olevien päättelyyn perustuvien tulkintojen tekemisen (Puusa & Juuti, 2020; Lindgren ja muut, 2020, s. 2). Sisällönanalyysi on sananmukaisesti tekstin analyysia, jossa etsitään erilaisia merkityksiä kirjoitetusta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 104). Sen avulla suurikin määrä tekstiä voidaan muuttaa järjestelmällisesti tiiviiseen ja organisoituun yhteenvedoon tutkielman keskeisistä tuloksista niin, ettei aineiston sisältämää informaatiota kuitenkaan kadoteta (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94).

Sisällönanalyysia voidaan Kynkään ja muiden (2011, s. 139) mukaan tehdä aineiston ehdoilla induktiivisesti tai aikaisemman tiedon pohjalta deduktiivisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 96–97, 112) kuitenkin kertovat, että induktiivisen ja deduktiivisen tutkimuksen rajapintaan jää niin sanottu teoriaohjaava sisällönanalyysi, jota voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Tällöin analyysiotteessa vaihtelee vuoroin aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joka koettiin tähän tutkielmaan sopivimmaksi vaihtoehdoksi, sillä analyysi voitiin toteuttaa aineistolähtöisesti kuitenkin niin, että lopuksi aineiston pohjalta nousseet havainnot sidottiin itse teoriaan. Kyseisessä menetelmässä aineiston analyysi ei siis perustu suoraan teoriaan, mutta sidokset siihen ovat havaittavissa.

Erlingssonin ja Brysiewiczin (2017, s. 94) mukaan laadullinen sisällönanalyysi alkaa haastattelun litteroinnilla, eli nauhoitteiden purkamisella tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuustason määrittää tutkimusongelma sekä valittu analyysimenetelmä, mutta Hyvärinen ja muut (2017, s. 230, 427) suosittelevat kuitenkin litteroimaan sanatarkasti kaiken puhutun aineiston tutkielman kannalta soveltuvien osien. Sisällönanalyysia käytettäessä analyysimenetelmänä, on litteroinnin painoarvo haastattelussa nimenomaan puhutussa sisällössä. Aineisto on litteroitu tutkimusongelman ja analyysitavan huomioon ottavalla laajuudella vain niiltä osin, kuin vuorovaikutuksen piirteet tuottavat lisäarvoa tutkielmalle. Litteroinnissa huomio oli haastateltavan puheen pääsisällössä, mutta myös tilanteen kuvaus otettiin litteroinnissa huomioon. Aineiston teema-alueet sekä haastateltavat koodattiin ennalta ja vastaukset ryhmiteltiin teemoittain.

Kynkään ja muiden (2011, s. 139) mukaan sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti tutkittavan ilmiön kuvailemiseksi. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten kategorioiden, käsitteiden, käsitejärjestelmien, teemojen tai mallien luomiseen. Lindgren ja muut (2020, s. 2–3) täydentävät, että sisällönanalyysille on ominaista myös aineiston dekontekstualisointi (de-contextualisation), jolla tarkoitetaan asioiden irrottamista uusiin merkitysyksikköihin alkuperäisistä yhteyksistään. Tämän jälkeen aineisto uudelleenkontekstualisoidaan (re-contextualisation), eli erotetut lainaukset ja aineiston osat yhdistetään toiseen asiayhteyteen uudenlaisten tulkintojen mahdollistamiseksi. Aineistoa siis pilkotaan ja yhdistellään vertailemalla niiden eroja ja samankaltaisuuksia pyrkien samalla tulkintojen ja käsitteellistämisen tekemiseen.

Mitä yleisemmälle tasolle aineiston käsitteellistäminen viedään, sitä kauempana ollaan alkuperäisistä ilmauksista (Lindgren ja muut, 2020, s. 2–3). Tässä tutkielmassa käsitteellistämisen ja tulkinnan taso on pyritty pitämään mahdollisimman lähellä aineistoa samalla kuvaillen ja tulkiten (ks. Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94). Analyysia tehdessä litteroidut haastattelut pilkottiin merkitysyksikköihin, tiivistettiin, koodattiin ja lopulta luokiteltiin kolmeen kategoriaan, jotka käydään läpi tulosten esittämisen yhteydessä. Aineiston koodauksessa hyödynnettiin teemahaastattelujen teema-alueita niin, että samaa teemaa koskevat vastaukset yhdistettiin erillisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimusongelmaan pyrittiin lopulta löytämään vastaus etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sisällönanalyysin keinoja hyödyntämällä. Analyysissa annettiin tilaa myös mahdollisten muiden havaintojen ja tulkintojen tekemiselle. Analyysin etenemistä ja tulkintojen syntymistä on vaikea kuvata yksiselitteisesti, joten esimerkkiä aineiston luokittelun etenemisestä on pyritty havainnollistamaan kuviossa 4.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>“Kuntaorganisaatiot on ehkä perinteisesti ja julkiset organisaatiot ollut vähän jähmeitä, että jos on niinku ongelmia havaittakin, nii on niinku enemmän luotettu siihen, että aika hoitaa, kun että olisi niinku oikeesti hoidettu niitä ongelmia.”</i></p> <p><i>“Omakin kokemus on se, että monessa organisaatiossa niinku halutaan ulospäin ja sisäisestikin niinku pitää sitä kulissia pystyssä.”</i></p> <p><i>“Oltaisiin osa tämmöistä avointa hallintokulttuuria, että ei tarvisi niinku pelätä.”</i></p> <p><i>“Kulttuurinen tekijä organisaatiossa on aika vahva siihen, että minkälaista toimintaa siellä sallitaan.”</i></p> <p><i>“Destruktiivisen johtamisen ehkäisemiseksi on tärkeää, että johtajat tarttuvat kiinni epäkohtiin ja antavat palautetta silloin, kun sille on tarve.”</i></p>	<p>Kuntaorganisaatioiden jähmeys puuttua havaittuihin ongelmiin</p> <p>Puuttumattomuuden ilmapiiri</p> <p>Asioita vääristellään ulospäin</p> <p>Vaikeus myöntää ja tunnistaa oman organisaation ongelmia</p> <p>Avoimuus pelon kulttuurin vastavoimana</p> <p>Toimintakulttuurin sallivuus</p> <p>Epäkohtiin puuttuminen</p>	<p>Ongelmiin puuttuminen</p> <p>Kulttuurin avoimuus</p> <p>Rehellinen ilmapiiri</p>	<p>Kulttuuri toimintaa ohjaavana tekijänä</p>
<p><i>“Yksityisellä puolella on koettu etiikan vastaiseksi, että on jouduttu toimimaan vastoin asiakkaan etua yhtiön tuloksen parantamiseksi.”</i></p> <p><i>“Ja kuntasektoriin tulee hyvin siinä mukana, et me pystytään tarjoamaan helposti se selitys, että miksi teet tätä työtä.”</i></p> <p><i>“Ehkä ei enää tämän tyyppiset asiat, että kuinka iso työhuone on ja tämmöiset vähän niinku status-asiat ei niinkään, mutta se, että se työ niinku on jouhevaa ja mielekästä.”</i></p>	<p>Julkisen sektorin toiminnan eettisyys</p> <p>Asiakkaan parhaan ajatteleminen</p> <p>Työn merkityksellisyys</p> <p>Työtehtävät koetaan mielekkäiksi ja yhteiskunnallisesti tärkeiksi</p>	<p>Julkisen edun tavoittelu</p> <p>Yhteiskunnallisesti merkittävä työ</p>	<p>Eettinen kestävyys</p>
<p><i>“HR on enemmän sellaista rinnalla kulkemista ja sitä niinku haastamista ja niitten työkalujen antamista henkilöstölle.”</i></p> <p><i>“Työnohjaukset ja tämän tyyppiset ovat HR:n välineitä ratkoa ja päästä eteenpäin ja tukea sitä esimiestä ja työyhteisöä.”</i></p>	<p>Henkilöstön tukeminen haastavissa tilanteissa</p> <p>Esimiesten ja työyhteisön tukeminen</p> <p>Avun tarpeen tunnistaminen</p>	<p>Tuen saaminen</p> <p>Tarpeiden tunnistaminen</p>	<p>Työnantajan tuki</p>

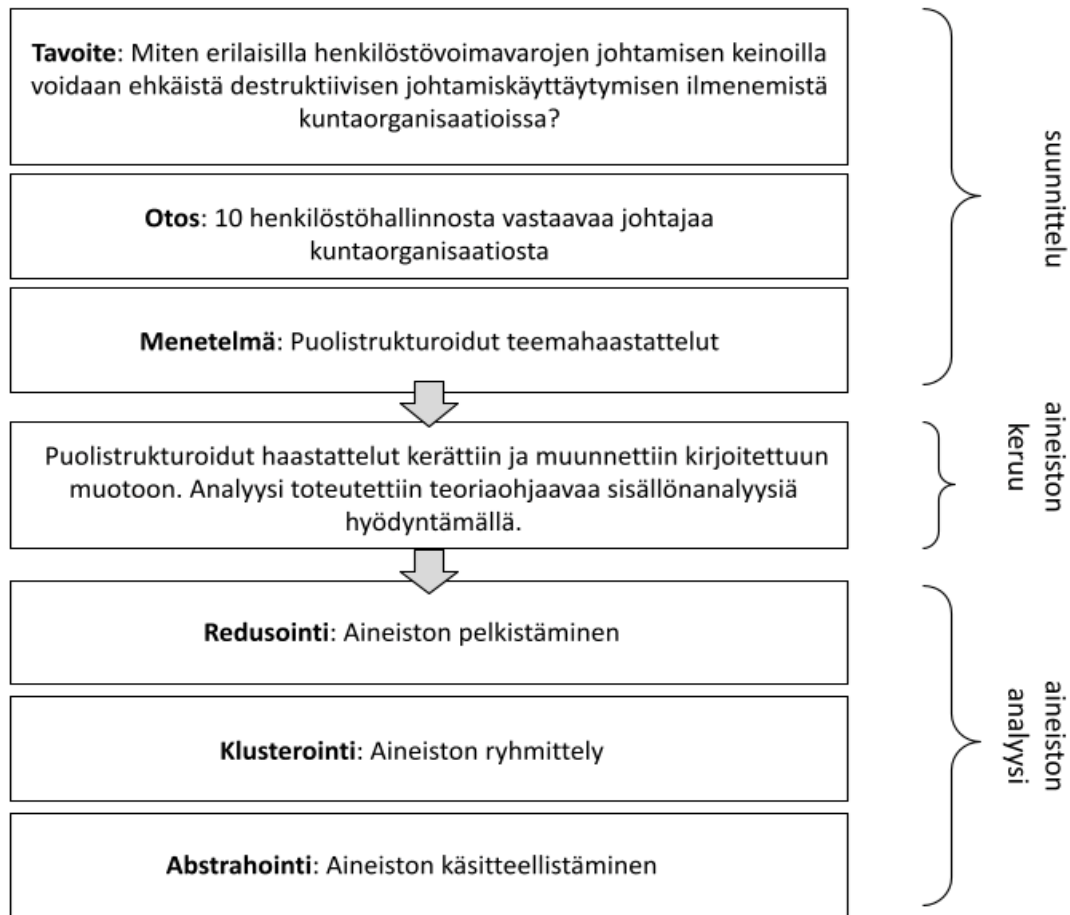
Kuvio 4. Esimerkki aineiston sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi koostuu kolmesta eri vaiheesta: redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92, 108–109). Redusoinnissa tai pelkistämisessä litteroidusta haastatteluaineistosta erotellaan tutkielman kannalta oleellinen tieto. Laadullista analyysia tehdessä on hyvä määritellä jo etukäteen tarkka ja rajattu ilmiö, jota aineistossa halutaan tarkastella, kuten tämän tutkielman kohdalla on tehty. Tämä valinta ohjaa myös aineiston pelkistämistä, sillä aineistosta pyritään erottamaan

vain valitun näkökulman kannalta merkittäviä asioita. Aineistoa voidaan pelkistää pilkkomalla tai tiivistämällä informaatiota. Tutkimusongelma auttaa aineiston pelkistämisessä esimerkiksi toistojen ja irrelevantin datan välttämiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 147). Ennen aineiston pilkkomista litteroidut haastatteluaineistot käytiin läpi useaan otteeseen, jolla pyrittiin takaamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva aineiston sisällöstä.

Kun aineistosta saatiin karsittua kaikki epäoleellinen informaatio pois, voitiin aineistoa klusteroida eli ryhmitellä erilaisten merkityskokonaisuuksien löytämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110). Se on Lindgrenin ja muiden (2020, s. 3–4) mukaan dekontekstualisoinnin ensimmäinen vaihe, jossa kuitenkin pidättäydytään vielä alkuperäisen tekstin käsitteellistämisestä. Klusteroidessa aineiston pohjalta muodostettiin samankaltaisuuksista koostuvia merkitysyksiköjä, joissa toistui esimerkiksi samoja ominaisuuksia tai käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 137) mukaan toteuttaa esimerkiksi tiivistämällä merkityksiä pukemalla haastateltavien esittämät merkitykset lyhyeen sanalliseen muotoon. Merkitysten ryhmittelyn tuloksena aineisto tiivistyi ja mahdollisti ilmiöstä tehtävien alustavien kuvausten tekemisen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110). Aineiston analyysin etenemistä valittujen menetelmien kautta on kuvattu yksityiskohtaisemmin kuviossa 5.

Klusteroinnissa hyödynnettiin kerätyn aineiston teemoittelua. Teemoittelun pohjana on hyödynnetty haastattelujen teema-alueita, jossa pääpaino on kustakin teemasta käydyssä puheessa. Analyysin edetessä aineisto ryhmiteltiin teemoista esiintyvien näkemysten esiintymisen mukaan (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93). Teemoista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia aineiston pohjalta. Tässä tutkielmassa aineistosta pyrittiin löytämään toistuvuuksia teemojen yhteyksiä sekä vertailuja ja kontrasteja tekemällä merkityskokonaisuuksien muodostamiseksi. Tutkielman tavoitteesta, aineiston laadusta ja tutkijan kokemuksesta riippuen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa monin eri tavoin esittäen tulokset joko kategorisoimalla tai teemoittelemalla (Lindgren ja muut, 2020, s. 2).



Kuvio 5. Aineiston analyysin eteneminen menetelmien kautta kuvattuna.

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoitui eli ryhmitellyn tiedon pohjalta tehdyt havainnot pyrittiin liittämään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117). Abstrahoinnilla pyrittiin saattamaan ilmiö syvällisemmän ymmärryksen ja käsityksen tasolle yhdistämällä aineistosta nousseet kielelliset ilmaisut teoriaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 143). Käsitteellistäminen tapahtui yhdistelemällä jo klusteroinnissa ryhmiteltyjä luokkia. Analyysin tavoitteena oli lopulta muodostaa aineistosta teoreettinen kokonaiskuva, josta voitaisiin tehdä ilmiötä koskevia johtopäätöksiä ja saataisiin vastaus tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 111–112).

Lindgren ja muut (2020, s. 2–3) kuitenkin muistuttavat, että sisällönanalyysin eteneminen on harvoin lineaarista. Se ei ole asteittain etenevä prosessi, vaan analyysin eri

vaiheet saattavat toistua ja tapahtua eränlaisena jatkumona analyysin edetessä (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94). Tässä tutkielmassa analyysia tehtiin Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 136, 143) tunnistamien vaiheiden kautta. Aineiston käsittelyä tehtiin useassa vaiheessa vuoroin analyysin, vuoroin synteessin kautta. Aineiston analyysi aloitettiin jo haastattelutilanteissa tehtyjen havaintojen pohjalta. Alkuvaiheen analyysi tapahtuikin mahdollisimman lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Haastattelujen jälkeen muodostunutta aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti merkityskokonaisuuksien löytämiseksi.

Merkityskokonaisuuksien hahmotuttua siirryttiin takaisin kokonaisuudesta tehtäviin tulointoihin. Aineiston pohjalta pyrittiin tuottamaan kokonaiskuvaa esittämällä tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 143). Sisällönanalyysin haasteeksi voi kuitenkin muodostua se, että kategorisointia jatketaan liian pitkälle, ja tulokset muuttuvat niin abstrakteiksi ja yleisiksi, etteivät ne enää heijasta tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia ilmiöstä (Lindgren ja muut, 2020, s. 2). Tätä pyrittiin tutkielman sisällönanalyysissä välttämään.

4 Tutkimustulosten tarkastelu

4.1 Tutkimuskohteena kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtajat

Haastattelun kohderyhmäksi valikoitui kymmenen henkilöstöjohtajaa eri kuntaorganisaatioista. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen haastatteluaineisto, joten haastatteluihin pyrittiin saamaan taustoiltaan mahdollisimman erilaisista kuntaorganisaatioista tulevia henkilöstöjohtajia. Taulukossa 1. on kuvattu haastateltavat kuntaorganisaatioiden vuoden 2019 asukasluvun mukaan (Kuntaliitto, 2019). Kuviosta voidaan huomata, että 29 999 asukkaan välein luokitellun frekvenssitaulukon jakauma on melko tasainen. Jokainen luokka on tasaisesti edustettuna taulukossa.

Haastateltavat asukasluvun mukaan	
Asukasluku v. 2019	<i>f</i>
0-29 999	2
30 000-59 999	3
60 000-89 999	2
yli 90 000	3
yhteensä	10

Taulukko 1. Haastateltavat asukasluvun mukaan kuvattuna.

Kaikilla haastateltavilla oli pääsääntöisesti takanaan pitkä työura kuntasektorilla. Jokaisella oli taustalla myös muita kuntatyöhön liittyviä tehtäviä ennen henkilöstöjohtajan tehtävää. Työvuodet henkilöstöjohtajan tehtävässä vaihtelivat kahdesta vuodesta ylöspäin. Haastateltavina oli mukana niin kaksikielisiä, taloudellisia haasteita kohdanneita kuin maantieteellisesti toisistaan hajautuneita kuntaorganisaatioita. Kaikilla haastateltavilla oli yksilöllisiä toimintaympäristöön liittyviä haasteita, jotka saattoivat vaikuttaa aineiston sisältöön.

Haastattelurunko (liite 2.) pyrittiin laatimaan niin, että se kartoittaisi erilaisia henkilöstökäytäntöjä työsuhteen elinkaareen liittyvissä vaiheissa. Haastattelu alkoi haastateltavien taustoituksella sekä keskustelulla tutkielman aiheesta. Tämän jälkeen haastattelua jatkettiin työnantajakuvaan, rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvillä kysymyksillä. Seuraavat teema-alueet pyrkivät puolestaan kartoittamaan suorituksen ja osaamisen johtamiseen, palautteenantokanaviin, työhyvinvointiin sekä toimintaympäristöön liittyviä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja.

Jotta luottamus haastateltavien ja tutkijan välillä säilytettäisiin, ei haastateltavista paljasteta tutkielmassa mitään tunnistettavia tietoja. Hyvärisen ja muiden (2017, s. 419) mukaan haastatteluaineisto voidaan anonymisoida muuttamalla, poistamalla tai kategorisoimalla tunnistetietoja. Tässä tutkielmassa haastateltavien taustatiedot ovat anonymisoitu kategorisoimalla, eikä haastateltavia voida tunnistaa kohtuullisesti toteutettavissa olevilla toimenpiteillä. Myös poistamisen tekniikkaa on hyödynnetty hävittämällä kaikki nauhoitetut äänitallenteet tutkimuksen päätyttyä ja kaikki litteroidut tiedot ovat anonymisoitu. Haastatteluista on lainattu suoria sitaatteja tutkielman luotettavuuden ja selkeyden parantamiseksi, mutta niistä ei kuitenkaan voida päätellä haastateltavien henkilöllisyyttä. Yksittäisiä haastateltavia kuvataan tutkielmassa kirjainlyhenteellä ”H” ja haastateltavat on koodattu sattumanvaraisessa järjestyksessä välillä H1-H10.

4.2 Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen käsitteenä

Haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavilta, mitä heillä tulee mieleen, kun puhutaan destruktiivisesta tai tuhoavasta johtamisesta. Haastateltaville ei kerrottu etukäteen, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Termi oli useammalle haastateltavalle vieras tai jopa vaikea käsittää, vaikka destruktiivisen johtamisen konteksti ja ilmenemismuodot saattoivat olla entuudestaan tunnistettavissa. Yksi haastateltavista totesi, että niin kauan kuin on ollut olemassa organisaatioita, on ollut myös persoonia, jotka eivät edistä organisaation työhyvinvointia, tuloksellisuutta tai työilmapiiriä, mutta niistä on voitu puhua

eri käsitteillä. Sana destruktiivisuus tai tuhoavuus herättikin useassa haastateltavassa voimakkaan, jopa torjuvan reaktion. Haastateltavat korostivat, että on tärkeää herättää keskustelua aiheesta organisatorisena ilmiönä, eikä osoittaa sormella yksittäisten johtajien persoonallisten ominaisuuksien suuntaan.

“Tarkoitetaan yleisesti ottaen niinku semmoista johtajuutta tuota, mikä ei niinku edistä sen työyhteisön päämääriä, missä tuota toimitaan jollakin lailla niin, että vahingoitetaan niitä työntekijöitä.” (H6)

Lähes jokainen haastateltava kuitenkin tunnisti destruktiivisen johtamisen ilmenemismuotoja arjessaan. Destruktiivinen johtaminen määriteltiin muun muassa erilaisina rakenteina ja toimintamalleina, jotka ovat hyvää ja optimaalista johtamista estäviä. Destruktiivisuus voi haastateltavien mukaan näyttäytyä johtajan passiivisuutena tai välinpitämättömyytenä, sekä henkilöstön epäluottamuksena johtajan kykyyn saada henkilöstö antamaan itsestään parastaan. Tuhoava johtajuus koetaan enemmänkin esimiesten puuttumattomuuden ja tekemättömyyden rajapintana, jopa eräänlaisena johtajan kiltteytenä, jossa haitallisiin käytäntöihin ei lähdetä puuttumaan. Se voi olla myös autoritaarista, niin sanottua jyräävää johtamista. Molemmat ääripäät ovat haastateltavien mukaan tunnistettavissa kuntaorganisaatioiden arjessa.

“Mun arkikokemus on se, että usein voi myös olla niin, että se heikkokin johtaminen on tuhoavaa ja silloin siinä ei ole kyse alistuvasta työyhteisöstä, vaan siinä on työyhteisö, joka lähtee niinku johtamaan sitä pieleen, joka käyttäytyy huonosti, eikä se heikko johtaja saa sitä niinku johdettua kuntoon, jolloin ollaan taas niinku tuhon tiellä.” (H10)

“Niinku meilläkin on paljon sitä, että – – siellä on niinku pitkään jatkuneita semmoisia ongelmia työyhteisöissä, että niihin ei ole sillä tavalla uskallettu jotenkin puuttua. Henkilöstö ei uskalla ehkä niinku sanoa, että ne on tyytymättömiä, niin uskalla oikein tuoda sitä viestiä, että jotakin muutosta tarvitsee.” (H8)

Haastatteluissa huomionarvoiseksi nousi keskustelu destruktiivisuuden tiedostamisesta. Moni haastateltavista korosti, että hyvin harvoin johtaja tai esimies käyttäytyy tietoisesti destruktiivisesti ja harvan johtajan tahtotila on käyttäytyä tuhoavasti. Yksi

haastateltavista myös kertoi, ettei johtamista kuntaorganisaatiossa koeta aina tarpeeksi houkuttelevaksi, jolloin joudutaan laskemaan vaatimusten suhteen tasoa. Tällä koetaan olleen vaikutusta esimiestyön laatuun, joka on pidemmällä aikavälillä vaikuttanut negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Pitkään jatkuessaan jo lievemmätkin johtamisen negatiiviset ulottuvuudet voivat muuttua destruktiivisuudeksi ja muovautua krooniseksi osaksi organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuuri koettiin keskeisenä tekijänä siinä, millaista toimintaa kuntaorganisaatioissa sallitaan ja millaista henkeä siellä pidetään yllä. Jos organisaatiokulttuurissa on ollut tapana katsoa epäasiallista käyttäytymistä läpi sormien, niin siihen harvemmin tullaan puuttumaan jatkossakaan. Haastateltavat pitivät destruktiivisuutta organisatorisessa kontekstissa ilmiönä, joka lähes aina tuhoaa tai eliminoi henkilöstön tehtävää sekä organisaation tehokkuutta. Jos ilmiöön halutaan lähteä puuttumaan, on tärkeä tunnistaa, onko kyse johtajan käyttäytymisen destruktiivisuudesta vai organisatorisesta ilmiöstä.

“Monestihan niinku johtamista syyllistetään, jos joku asia ei toimi. Ja siinä tietenkin aina joutuu itse miettimään sitä kokonaisuutta sitten, että kuinka paljon se on varsinaisesti siitä niinku johtamisesta kiinni ja paljonko sitten ne työyhteisön muuhun dynamiikkaan liittyvät asiat tulee pinnalle – ja sitten ihan semmoset organisaatiokulttuurikysymyksetkin kuntapuolella vielä.” (H1)

“Se kokemus mikä mulla on, niin hyvin harvassa työyhteisön pulmassa, joka meillä on, niin on toki niitäkin, mutta aika harvassa se on niinku yhdestä ihmisestä se pulma kiinni, mutta se ei välttämättä ole siitä alisteisuudesta, vaan se voi olla juuri siitä, että sitä tuhoavuutta on siinä työyhteisön niinku muissakin jäsenissä.” (H10)

Haastateltavien vastauksien perusteella destruktiivisen käyttäytymisen negatiiviset vaikutukset on tunnistettu ja nähty haastateltavien omassa työssä. Ilmiön esiintyminen vie haastateltavien mukaan merkityksen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen hyviltä pyrkimyksiltä. Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen koettiin halvaannuttavana tekijänä organisaatiossa, joka aiheuttaa pitkittyessään työpahoinvointia. Organisaatiokulttuurilliset tekijät ovat isossa roolissa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen

mahdollistajana. Viitteenä destruktiivisuudesta organisaation rakenteissa mainittiin muun muassa se, että työntekijät ovat liian kilttejä ja alistuvaisia. Yksi haastateltavista kertoi esimerkin tilanteesta, jossa kaupungista irtisanottujen tilalle ei rekrytoitu uusia työntekijöitä. Tämä on johtanut siihen, että keskijohto on jaksamisensa äärirajoilla, kun irtisanottujen tehtävät kasaantuvat heille, eivätkä he uskalla kiltteyttään kieltäytyä tehtävistä.

Haastatteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, että destruktiivisuus organisaatiossa vie merkityksen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen hyviltä pyrkimyksiltä. Johtamiskulttuurissa kytevät ongelmat tiedostetaan kuntaorganisaatioissa ja haastateltavien mukaan ne saattavat heijastua myös henkilöstötyöhön. Aineiston analyysin pohjalta voidaan todeta, että tarve destruktiivisen johtamiskäyttämisen tutkimiselle kuntaorganisaatioissa tunnustetaan ja siitä halutaan herättää myös laajemmin yhteiskunnallista keskustelua. Aihe on haastateltavien mukaan ajankohtainen ja mielenkiintoinen, josta on tärkeä käydä keskustelua organisatorisena riskinä. Henkilöstö on kunnan menestymiseen vaadittava resurssi, jonka hyvinvointia ja toimintakykyä uhkaavia tekijöitä on tärkeä pyrkiä tunnistamaan ja ehkäisemään ennalta.

4.3 Henkilöstösuunnittelu ja sitouttaminen

Henkilöstösuunnittelun ja sitouttamisen teema-alueessa haastateltavilta pyrittiin selvittämään henkilöstöjohtamisen, työnantajakuva, henkilöstöhankinnan ja perehdyttämisen suhdetta destruktiivisuuden tilaan kuntaorganisaatioissa. Haastateltavilta kysyttiin alkuun, millainen painoarvo henkilöstöjohtamisella on tuhoavien käytäntöjen ja toimintatapojen ehkäisyssä. Jokainen haastateltava vastasi, että henkilöstöjohtamisella on oleellinen vaikutus organisaation tilaan. Tämän perusteella henkilöstöjohtamisella on myös erittäin vahva rooli tuhoavien käytäntöjen ehkäisemisessä. Se koettiin osittain tukipalveluna, mutta myöskin eräänlaisena horisontaalisena toimena, joka ulottui kuntaorganisaation kaikkiin toimialoihin. Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen avulla voidaan luoda johtamiselle ja esimiestyölle suotuisa ympäristö sekä tukea

esimiehiä tilanteissa, joissa destruktiivisuutta esiintyy. Toisaalta eräs haastateltavista totesi, ettei henkilöstöjohtaminen aina yksin riitä tekemään muutosta. Henkilöstöpalvelut luovat rakenteita ja malleja, joiden pohjalta on mahdollista edistää rakentavaa ja hyvää johtamista.

“Sit toisaalta HR on osa sitä, että kun nähdään vaikka jonkun indikaattorin kautta, että tuolla on suoritusongelmia taikka, niin silloin pystyttäisiin puuttumaan ja paneutua siihen, että mistäs tää johtuu ja mitä tälle olisi tehtävissä. – – elikkä HR:n pitää olla niin kuin toteuttamassa sitä pohjaa, mutta myös valvomassa, että toteutuuko sen pohjan luoma potentiaali. Jos ei, niin tukea siellä.” (H2)

“Ja erityisesti tää sanotaan henkilöstöhallinnon rooli korostuu – – tilanteissa, jotka ehkä poikkeaa siitä normaalista tai on jotenkin uusia. Meillä esimerkiksi viime vuonna pidettiin moneen eri otteeseen – – yhteistoimintaneuvottelut ja meillä on lomautuksia ollut edelleen päällä. Ja sitten valtuusto päätti, että osa henkilöstöstä irtisanotaan. Eli koko tämä prosessi oli aika monelle niin kuin uusi, ja mikään johtaja kaupungista ei ollut aikaisemmin ollut mukana niinku kuntapuolella tekemässä näitä – – se tiedon nälkä oli erinomaisen suuri – – vaati aika paljon sellaista jumbppaa täältä meidän HR-tiimistä, että me saatiin niin kuin ohjeet esimiehille ja ohjeet henkilökunnalle, miten toimia.” (H7)

Henkilöstötyöllä koetaan siis olevan vahva jalansija kunnissa ja kaupungeissa myös haitallisten, jopa destruktiivisten käytäntöjen ennaltaehkäisyssä. Henkilöstöjohtaminen on haastateltavien mukaan keino erilaisten asioiden juurruttamisessa ja kentälle viemisessä avoimesti viestien. Toki painoarvo välittyy myös johtamiskulttuurista, säännöistä, ohjeistuksista, hallinnosta ja määräyksistä, jota henkilöstöjohtaminenkin osaltaan on. Kuten edellä haastateltavien vastauksista kävi ilmi, harvemmin destruktiivisesti käyttäytyvä johtaja on tarkoituksella destruktiivinen. Tällöin henkilöstöpalvelut voivat tukea johtajaa muuttamaan käyttäytymistään ja saada sitä kautta johtamiskäyttäytymiselle positiivinen kierre aikaan. Viime kädessä henkilöstöpalvelut osallistuvat isompien päätösten tekemiseen, kuten varoitusten antamiseen tai jopa irtisanomisiin, mikäli destruktiivisen käyttäytymisen tila organisaatiossa ei muutu.

Yksi haastateltava kertoi, että heidän kaupungissaan toimintaympäristön jouhevoittamiseksi henkilöstötyöllä on pyritty madaltamaan organisaatiota, mikä voi osaltaan

ehkäistä myös destruktiivista johtamiskäyttäytymistä. Vaikka kunta on rakenteeltaan hierarkkinen, ei sen tarvitse näkyä käytännön työssä. Tätä on toiminnallistettu yhteisten esimiesinfojen käynnistämisellä, joihin kuntaorganisaation esimiehet osallistuvat kerran viikossa käymään läpi esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä asioita. Tällöin informaatio tulee suoraan henkilöstöjohtajalta ja muilta asiantuntijoilta suoraan kaikille esimiehille, eikä portaittain alaspäin. Tämä on yksi keino madaltaa organisaatiota ja sitouttaa esimiehiä toimenpiteisiin. Se on myös keino osallistaa esimiehiä tuomaan asioita esille johdolle ja saada vertaistukea ja oppeja muilta toimialoilta.

Henkilöstöjohtamisen potentiaali tuhoavien käytäntöjen ja toimintatapojen ehkäisemisessä siis tunnustetaan. Eräs haastateltavista korostaa, että se vaatii kuitenkin henkilöstöjohtamiselta uskallusta raivata työpäiviin tilaa tarjota aidosti organisaatiolle sitä tukea ja valmennusta, mitä se tarvitsee. Hänen mukaansa henkilöstöjohtaminen tulisikin nähdä eräänlaisena sparrauksena, joka kulkee henkilöstön rinnalla, haastaa sitä ja antaa niitä työkaluja työssä ansiokkaasti menestymiseen.

“Minulle tulee mieleeni sellaisia työyhteisöjä, että siellä on niinku ollut vaikea tilanne jo lähtökohdassa ja sitten sinne on valittu uusi esimies ja se ei lähde yhtään sen paremmin niinku kantamaan siiville – – sitten on taas niitä, että se lähtee ratkeemaan, kun autetaan sitä työyhteisöä – – ja tuetaan sitä esimiestä, niin sitten me saadaan ne solmut avattua, mutta joskus se on ihan super umpisolmussa ja sitten sinne on valikoitunut kuitenkin taas väärä esimies, että ei silläkään lähde se tilanne oikenemaan.” (H10)

Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat kunnan tai kaupungin työnantajakuvaan, lähes kaikki mainitsivat merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi tavan, josta organisaatiosta ulospäin puhutaan. Henkilöstön kokemukset ja tarinat työstä ovat omiaan luomaan kaupungin työnantajakuva. Ne ovat haastateltavien mukaan asioita, jotka eivät ole objektiivisesti mitattavissa, kuten organisaation kulttuuri, maine ja se, miten organisaation työntekijät puhuvat työnantajasta ystävilleen. Useat haastateltavat mainitsevat positiivisen hengen rakentamisen olevan usein pitkä tie, joka saattaa tuhoutua nopeastikin yksittäisten yksikköjen jäsenten käyttäytymisen toimesta.

”No kyllähän tuhoavasta näkökulmasta sit mä ajattelen, että jos alkaa tulla sellaisia useampia tarinoita, että on sitä huonoa johtamista, niin vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan.” (H10)

Toisena työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä haastatteluissa mainitaan kuntaorganisaation taloudellinen tilanne. Heikko rahatilanne ja velkaisuus saattavat vaikuttaa mielikuviin mahdollisesta palkasta tai luoda epävarmuutta työtehtävän jatkuvuuteen. Myös kilpailu työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa koetaan julkisen sektorin työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä. Osa haastateltavista koki, että kunnissa työnantajakuva saattaa edelleen olla työnhakijoiden mielestä jälkeenjäänyttä, kun kuntia ajatellaan vain päätöksiä tekevänä, byrokraattisena hallinnollisena elimenä. Lähes kaikki mainitsivat, ettei julkinen puoli ole myöskään samalla tapaa kilpailukykyinen palkkojen kanssa kuin vaikkapa yksityinen puoli.

”Elikkä talouden tilanne ja kilpailu yksityisen sektorin taholta silloin kun on korkeasuhdanne ja yksityissektori vetää. – – Kun tulee tällöinen taantuma vaihe, niin kuntasektori voi vaikuttaa hyvinkin houkuttelevalta ja turvalliselta. Elikkä nää on asioita mihin ei edes me ei pystytä itse vaikuttamaan.” (H2)

Toisaalta haastateltavat tuovat esiin, että julkisorganisaatioissa työ koetaan yhteisen edun kannalta merkitykselliseksi ja eettiseksi. Työsuhdeturva koetaan vakaana, työympäristö mielekkäänä ja työ yhteiskunnallisesti merkittävänä. Myös julkissektorin arvo maailma saattaa tuntua houkuttelevammalta kuin yksityisten yritysten tuloshakuiset työtehtävät. Tehtävien säädetyt pätevyysvaatimukset johtavat usein siihen, että kunta-sektorilla on hyvin koulutettua henkilöstöä. Tämä voi antaa ulospäin mielikuvan fiksusta työympäristöstä, jossa pääsee kehittämään itseään ja työympäristöään. Tietyillä aloilla motivaation taso on myös korkea, sillä usein puhutaan sellaisista aloista, jotka ovat olleet kutsumus työntekijöille jo pitkään. Ne ovat usein myös aloja, joista suurin osa työpaikoista on nimenomaan julkisella sektorilla.

Yksi haastateltava kertoi, että heidän kaupungissa seurataan syitä, minkä takia joku irtisanoutuu ja voiko niihin syihin puuttua. Tätä kautta pyritään parantamaan työnantajakuva ja varmistamaan, ettei samasta syystä irtisanouduta enää uudelleen. Oleellista on

myös se tapa, jolla kuntaorganisaatio puhuu ja kohtelee henkilöstöään. Jos henkilöstö nähdään resurssin sijasta kulueränä, voi se vaikuttaa organisaation toimintaan koko kulttuurin tasolla. Myös se, millainen mielikuva organisaatiosta saadaan julkisten tietojen perusteella vaikuttaa haastateltavien mukaan työnantajakuvaan merkittävästi. Työnantajakuva voidaan kuitenkin erilaisin markkinointikeinoin edistää. Myös sellaiset asiat kuin työhön vaikuttaminen, kehitysmahdollisuudet ja työntekijöiden hyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri edistävät positiivista mielikuvaa kuntaorganisaatiosta työnantajana.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaan vaikuttaa nimenomaan henkilöstön kertomat arjen tarinat enemmän kuin mitkään esitteet, videot tai mieltäylentävät työpaikkailmoitukset. Kulttuurin muutos kuitenkin vaatii paljon aikaa, jotta organisaatiossa sovitut arvot välittyisivät myös organisaation arjen keskusteluissa eteenpäin. Eräs haastateltavista toteaaakin, että henkilöstöpalveluissa pitäisi olla paljon enemmän aikaa miettiä, miten arvot konkretisoituisivat teoissa ja miten ne realisoituisivat käytännössä. Houkutteleva työnantajakuva voi parhaimmillaan vetää samanhenkisiä työntekijöitä hakeutumaan avoimiin työtehtäviin ja ehkäistä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemistä.

Rekrytointi nostettiin haastatteluissa yhtenä merkittävimpana keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttäytymistä jo ennalta, koska sitä pidettiin yhtenä tärkeimpänä henkilöstöön liittyvänä päätöksenä. Koska jokaista rekrytointia voidaan pitää valtavana mahdollisuutena, tulisikin niihin kiinnittää erityistä huomiota. Yksi haastateltavista kuvaili rekrytointia tilanteena, jossa ollaan aidosti ison riskin kanssa tekemisissä. Vaikka rekrytointi toteutettaisiin kuinka huolella, riskipotentiaalia jää aina.

”Minä tapaankin sanoa, että kun työpaikan hakija jännittää haastattelutilannetta, niin minusta työnantajan kuuluu jännittää sitä huomattavasti enemmän. Työnantaja ottaa huomattavasti isomman riskin, että työntekijä voi tulla ja mennä, jos ei se houkutakaan. Mutta nimenomaan, jos ajattelee, että tällainen niinku destruktiivinen johtaja, jolla on – – jotenkin siellä johtamistyylinä, tapana, ehkä jopa

osittain siellä persoonassa asti. Niin se, että millä se saadaan niin kuin pois, – – pitää tulla aika isot virheet.” (H5)

”Jokainen rekrytointi on siis tärkeä. Aina kun rekrytoidaan, niin se on yksi tärkeimmistä päätöksistä, mitä tehdään, koska ne on isoja juttuja, kun siirretään henkilö, vaikka johtaja asiantuntijatehtäviin tai puhumattakaan, että irtisanotaan tai muutetaan tehtäviä.” (H3)

”Rekrytoinnit on tietenkin niinku tosi tärkeä investointi tietenkin organisaatiolle. Ja niinku niissä onnistuminen on varmaan tämän destruktiivisuuden ehkäisyn kanalta niinku tosi tärkeää.” (H4)

Haastattelujen mukaan onkin siis melkein mahdotonta tunnistaa destruktiivisesti ailahtelevaa johtajaa ennalta, jos hän ei rekrytoinnin tai vielä perehdytyksenkään aikana tee mitään isoa virhettä. Johtavaan asemaan rekrytoidessa lähes kaikki kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kertoi käyttävänsä erilaisia henkilöarviointeja ja soveltuvuustestejä. Useimmissa tapauksissa henkilöarvioinnit tilattiin ulkopuolisesta asiantuntijataholta, jotka mittaavat laajasti hakijan persoonallisuutta ja esimieskyvykkyksiä. Soveltuvuusarviointeja pidettiin yhtenä keinona eliminoida destruktiivisten tai persoonallisuushäiriöisten johtajien tai esimiesten rekrytointi. Harva haastateltava kuitenkaan piti mitään henkilöarviointeja tai soveltuvuustestejä täysin aukottomina, sillä esimerkiksi persoonallisuushäiriöt harvoin ilmenevät rekrytointiprosessin aikana.

Organisaation ulkopuolista rekrytoijaa käytettäessä, on tärkeää, että myös tämä taho on perehdytetty siihen, millaiseen tilanteeseen ja tehtävään uutta työntekijää ollaan rekrytoimassa. Ihmisen toiminta muodostuu organisaatiossa monen tekijän summana, joten myös rekrytointi- tai haastattelutilanteessa tulisi olla haastateltavien mukaan useampi ihminen seuraamassa, ettei päätökset perustu vain yhden henkilön kokemukseen. Yhden haastateltavan mukaan heillä on johdon ja esimiesten rekrytoinneissa aina myös henkilöstöpalveluista joku mukana, joilla on kokemusta tunnistaa hakijoissa hälyttäviä signaaleja. Muutama haastateltavista kuitenkin koki, että ulkopuolisia tahoja käytettäessä myös vastuu rekrytoinnista ulkoistetaan. Konsultin suositukset parhaasta kandidaatista eivät aina vastaa hakijan taitoja tietyssä työtehtävässä menestymiseen.

”Kun tuota mun mielestä paljon on annettu vastuuta sille konsultille, että se on niinku ulkoistettu se vastuu, että kun konsultti on nyt tätä mieltä, että tämä olisi teille nyt paras mahdollinen vaihtoehto, niin tuota kuinka paljon se on sitten niinku semmoista, että se pohjautuu ihan siihen oikeaan todellisuuteen, että minkälainen se henkilö on.” (H8)

”Me rekrytoidaan kyllä itse ja sitten tosiaan näitä soveltuvuustestejä on siis käytetty jonkin verran. Meillä on ollut vain yksi tällöinen niinku ulkopuolinen, kun ei tarkkaan löydetty oikein hakijoita. – – yhden kerran ollaan tämmöstä niinku head-hunting -juttua kokeiltu, mutta se ei tuottanut tulosta – – rahanmenoa vaan.” (H3)

Ennen tehtävän avaamista olisi tärkeää, että kelpoisuusvaatimukset vastaavat tehtävää. On myös mietittävä sitä työyhteisöä, johon rekrytoidaan ja millaisia ominaisuuksia tarvitaan työssä menestymiseen mekaanisen perusosaamisen lisäksi. Työnantajan tehtävänä on käydä avointa dialogia työhön hakeutuvan kanssa ja selvittää tämän osaaminen tehtävän vaatimalla tavalla. Vasta tämän jälkeen voidaan lähteä rekrytoimaan. Rekrytointiprosessin avoimuus sekä ennalta asetetut kriteerit, joita vasten hakijoita verratetaan, voivat myös haastateltavien mukaan ehkäistä destruktiivisesti ailahtelevan johtajan rekrytointia. Myös rekrytoijan kokemus ja intuitio nostettiin tärkeiksi työkaluiksi arvioidessa, onko henkilö sopiva tiettyyn tehtävään.

Helposti rekrytointipäätöksiä perustellaan haastateltavien mukaan hakijoiden ansioituneisuudella, koulutustaustalla ja aikaisemmalla työkokemuksella, mutta valittu henkilö ei olekaan persoonansa puolesta sopinut työyhteisöön. Rekrytoinnissa olisikin tärkeä kiinnittää huomiota myös hakijan persoonallisiin ominaisuuksiin. Osaamista pystyy useamman haastateltavan mukaan myöhemminkin oppimaan ja opettamaan, mutta hakijan persoonallisiin ominaisuuksiin ei voida pidemmälläkään aikajänteellä vaikuttaa. Rekrytoinnin yhtenä tehtävänä olisikin tunnistaa tehtävään valitun henkilön kehityskohteet, jotta niihin voidaan keskittyä ja seurata myöhemmin perehdytyksessä.

”Oon nähnyt tilanteita, että meillä on ollut vaikka johtajia, jotka tuota on kyllä tosi monipuolisesti ja pitkälle akateemisesti koulutettuja ja rekrytointiprosessissa ehkä sitten menestyneet, mutta sitten myöhemmin ei ole niinku siinä omassa työssään

kuitenkaan menestyneet, vaan päinvastoin, on oikeastaan käyttäytyneet justiin destruktiivisesti. Et sillä on kyllä karneat vaikutukset oikeastaan kaikkiin osallisiin.” (H4)

Myös anonyymien rekrytoinnin potentiaali keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäytännöistä nostettiin haastatteluissa esiin. Anonyymi rekrytointi koettiin hyödylliseksi, kun rekrytoiva esimies pystyy keskittymään olennaiseen, eli henkilön osaamiseen ja työkokemukseen. Se koettiin myös osaksi vahvan työnantajamielikuvan luomista sekä lisäävän tasavertaisuutta hakijoiden välillä. Anonyymi rekrytointi lisää tasavertaisia keinoja päästä haastatteluun hakijan taustasta riippumatta. Lisäksi anonymisoimalla voidaan painottaa hakijan osaamista, ja poimia joukosta ne henkilöt, jotka tarjoavat eniten sitä, mitä organisaatio tarvitsee. Tällöin sukupuoli, ikä, etninen tausta tai esimerkiksi hakijan puolustausta eivät vaikuta valintaan, vaan jokainen valitaan meriittinsä perusteella haastatteluun.

Kolmanneksella haastateltavista ei ollut vielä kokemusta anonyymista rekrytoinnista tai kokemukset eivät ole olleet positiivisia. Näiden haastateltavien mukaan anonyymia rekrytointia vaikeuttaa nykyinen laki julkisuudesta, joka velvoittaa rekrytoijaa niin vaadittaessa julkaisemaan hakijoiden nimet. Myös kaksikielisen henkilökunnan rekrytoinnin on koettu voivan aiheuttaa anonymiteettiongelmia. Sitä on pidetty myös erittäin työläänä menetelmänä, sillä rekrytointiprosessi osallistaa normaalia enemmän rekrytoijia ja anonymiteetin varmistaminen on usein käsin tehtävää työtä.

”Mutta siis nimenomaan siinä on paljon minusta semmoista asenteellisuutta tähän asiaan liittyen. – kun kuntatoimijat monesti on aika konservatiivisia ja tuota sitä yhdenvertaisuutta ei aina pidetä, ehkä sen niinku merkitystä ymmärretään harvoin, että eihän me täyteen anonyymiteettiin päästä. Ainahan niistä hakemuksista, siis vaikka ne olisi niinku anonymisoitukin, tuota tottahan sä nyt voit jotakin siitä työkokemuksesta aina päätellä ja koulutuksesta, mutta se on semmoinen niinku periaatetason niinku linjaus ja viesti, ja kyllä se toisaalta sitten osaltaan ohjaa myös niitä rekrytointeja kuitenkin.” (H4)

Osa haastateltavista huomautti, että rekrytoinnissa epäonnistumisen todennäköisyys lisääntyy, mitä vähemmän tehtävään tulee hakijoita. Taustalla saattaa olla esimerkiksi

kuntaorganisaation heikko taloustilanne, negatiivinen työnantajakuva, haastavat ja epähoukuttelevat työtehtävät tai rakennetyöttömyydestä johtuva työntekijäpula.

”Monesti on niinku törmätty siihen, että ne esimiestehtävät eivät kaikilta osin ole hirveän houkuttelevia, joka toisaalta sitten johtaa tai saattaa johtaa pahimmillaan siihen, että vähän niinku lasketaan rimaa, että nyt joku saadaan niinku uhraamaan itsensä niihinkin tehtäviin.” (H1)

Useampi haastateltava nosti myös poliittisen päätöksenteon kulttuurin destruktiivisuuden näkökulmasta haastavana elementtinä. Korkeisiin kunnallisiin virkoihin rekrytoidessa rekrytointipäätös on usein jossain määrin poliittinen. Valintatyöryhmän jäsenet voivat poiketa esimerkiksi soveltuvuusarvioinnin antamista suosituksista ja äänestyskellä voidaan vaikuttaa rekrytoinnin lopulliseen tulokseen. Isot henkilöstöasioihin liittyvät päätökset tehdään politisoituneessa kunnanhallituksessa, jossa päätöksiä tekee haastateltavien mukaan niin sanotusti maallikot omien intressien ohjaamana. Tällainen intressi, joka vie jotain asiaa johonkin suuntaan, voi myös aiheuttaa destruktiivisuutta. Tällöin voi muodostua tilanteita, jossa päätökset ovat vääränlaisia tai luovat tuhoavalle johtamiselle otollisen toimintaympäristön.

”Kuntapuolella – – varmaan tällainen destruktiivisuus, niin voisi ilmetä myös sen takia, että poliitikot sekoittaa sitä niinku johtajaa ja hänen motivaatiota ja hänen tapaa toimia, jolloin hän sitten varmaan tulee semmoiseen niinku ristiriitatilanteeseen, että hänen niinku omat arvot ja miten tätä asiaa pitäisi viedä eteenpäin, niin poliittinen päätöksenteko erilainen.” (H3)

Osa haastateltavista kertoi tilanteista, joissa poliittiset päättäjät ovat halunneet osallistua johtaja- ja päällikkötason rekrytointeihin. Nämä haastateltavat kuitenkin huomauttavat, ettei poliittinen paine saisi vaikuttaa itse rekrytointiin. Tehtävät tulisi täyttää aidosti sellaisilla henkilöillä, joilla on parhaat valmiudet tehtävään, eikä esimerkiksi saman puolueustan jakavilla henkilöillä. Jos tästä luistetaan ja henkilöitä rekrytoidaan tehtäviin väärin perustein, voi se vaikuttaa myös destruktiivisuuden tilaan pitkällä aikavälillä.

Perehdytys koettiin heti rekrytoinnin jälkeen yhdeksi oleelliseksi keinoksi ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttäytymistä. Jotta tuhoavien käytäntöjen muodostuminen perehdytysvaiheessa voitaisiin välttää, vaatii se yhteisesti säädetyn toimialasta riippumattoman perehdytysohjelman. Haastatteluissa hyvä perehdytysprosessi nähtiin sellaisena, joka toisaalta mahdollistaa työn kannalta tarvittavien taitojen oppimisen kuitenkin uuden työntekijän uusia ajatuksia tukahduttamatta. Osa haastateltavista koki perehdytyksen henkilöstöpalveluissa osa-alueena, joka vaatii vielä kehittämistä ja uusien työkalujen käyttöönottoa. Myös perehdytysprosessien johtamisperiaatteiden läpinäkyvöittäminen koettiin asiana, jota tulisi vielä kehittää ja parantaa, jotta johtamisen periaatteet tulee kollektiivisesti tunnistetuiksi ja tunnustetuiksi.

”Meillähän on niinku perehdytysohjeet olemassa, mutta tuota kyllähän täytyy niinku ihan rehellisesti myöntää, että aika huonosti sitten loppujen lopuksi perehdytetään tai – ihmisillä ei vaan sitten ole aikaa jotenkin perehdyttää sitä ihmistä, että kyllä sitä niinku aika paljon asioita joutuu itse opettelemaan ja tuota varmaan sitä ohjeistusta pitäisi kehittää sillä tavalla siinä tällaisista käyttäytymistä pystyttäisiin jotenkin ehkäisemään.” (H8)

Haastatteluissa nousi esiin organisaatiokulttuurin luomat haasteet perehdytykselle. Organisaatiokulttuuri saatettiin kokea niin vahvana, että perehdytyksen aikana uusi työntekijä ikään kuin taantuu organisaation tasolle. Perehdytys ei saisi haastateltavien mukaan olla prosessi, jossa ei anneta liikkumatilaa uudelle työntekijälle ja ikään kuin istuteta työntekijää tiettyyn organisaation muottiin. Perehdytyksen tulee tarjota uudelle työntekijälle mahdollisuus toteuttaa itseään etenkin, jos organisaatiokulttuuri ylläpitää destruktiivisia rakenteita. Organisaatioon uutena tulevat henkilöt voivat parhaimmillaan parantaa työilmapiiriä ja tunnistaa destruktiivisuutta ylläpitäviä rakenteita. Heillä voi myös olla rohkeutta muuttaa tilannetta ja tuoda asioita myös johdon tietoon.

”Organisaatiokulttuuri tahtoo olla semmoinen, että se on hirveän vahva ja ihminen, joka tulee uusilla ajatuksilla, niin on tosi tärkeää, että ei tukahduteta hänen uusia ajatuksia. Vaikka perehdytetään, kerrotaan, että meillä on yleensä tehty näin, niin koko siinä perehdytyksessä aina pitää ottaa niinku koppia niistä uusista ajatuksista ja uusista tuulista ja antaa niinku tavallaan liikkumatilaa sille uudelle ihmiselle.” (H3)

”Sillä uudella työntekijällä pitää olla aika vahva se panssari niin sanotusti, mihin ei tarttuisi niin paljon sitä tuhoavampaa ajatusta, että pystyisi niinku jäämään sen ulkopuolelle. – – niin tämän asian vahvistaminen varmaan ois osa sitä hyvää perehdytystä.” (H9)

Johtajien ja esimiesten perehdytykseen oli useimpien haastateltavien mukaan kiinnitetty viime aikoina erityistä huomiota, sillä riski altistua vääränlaiselle ohjaukselle koetaan johtajilla suuremmaksi kuin muun henkilöstön. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että he ovat ottaneet käyttöön tai ottamassa käyttöön erilaisia vertaisoppimisen ja mentoroinnin malleja osaksi esimiesten perehdytystä, joiden avulla uusi esimies voisi jakaa haasteita ja johtamiskokemuksia matalalla kynnyksellä mentorilleen. Yhden haastateltavan kaupungissa on otettu käyttöön johtajille perusteellisempi perehdytysohjelma, joka tutustuttaa uuden johtajan tai esimiehen työyhteisöön läpileikkaavasti. Uudelle johtajalle kalenteroidaan kaikkien keskeisten työyhteisön jäsenten kanssa erillinen keskustelu-aika. Keskustelu käydään myös henkilöstöjohtajan kanssa muun muassa rekrytointiin, palkkauksen määrittelyyn sekä eettiseen ja esimerkilliseen johtamiseen liittyen. Näin uusi johtaja saatetaan kädestä pitäen kiinni siihen, että minkälaisessa toimintaympäristössä työtä tehdään, ja mitkä ovat ne sallivat valtuudet ja vastuut, mitä häneltä odotetaan.

”Koska se tuhoava johtajuus liittyy niihin johtajiin, niin meillä on uuden johtajan perehdytysohjelma, jossa johtaja käy noin lähes parinkymmenen avainhenkilön luona henkilökohtaisesti kuuntelemassa, että mitä hän tekee, miten hän voi auttaa, mitkä on ne toimintamallit, mitä odotetaan, mitä saa tehdä, mitä ei saa tehdä. Elikkä ikään kuin saatetaan tämä uusi johtaja hyvin kädestä pitäen siihen kiinni, että minkälaisessa toimintaympäristössä hän työtä tekee – – ettei se mee semmoseen miinaan ja sitten väärin toimintamalleihin.” (H2)

”Esimiesten ja johdon perehdytyksessä mä näen hirveen tärkeeksi sen, että siellä koko ajan niin kuin rinnalla kuljetaan. – – tähän mentoriajatteluun ollaan pyritty menemään” (H9)

”Perehdyttäminen kyllä tukee siinä, että [johtaja] pysyy tuota noin niin, sillä positiivisella ja hyvinvointia lisäävällä polulla ja sen lisäksi siinä kokonaisuudessa myös

kerrotaan HR:n niinku mahdollisuuksista tukea, jos tulee niitä haasteellisia tilanteita, – – että tarvitsee – – työnohjausta tai sparrausta.” (H10)

Yleisiä perehdytysohjelmia laadittaessa tulisi välttää vanhojen kulttuurillisten taakkojen toisintamista. Perehdytysohjelma toimii työnantajille eräänlaisena tarkistuslistana, jossa varmistetaan, että kaikki osa-alueet on varmasti käyty uuden työntekijän kanssa läpi. Useampi haastateltavista kertoi, että perehdytysohjelmat laaditaan keskitetysti kaikille toimialoille yhteisiksi. Tällä tavoin kuntaorganisaation strategiaa, arvoja ja yleisiä periaatteita tulkittaisiin mahdollisimman samalta lähtöviivalta toimialasta riippumatta, vaikka arki saattaa lopulta ohjata ja etäännyttää tulkintaa toiseen suuntaan. Ei kuitenkaan riitä, että yleiset periaatteet on kirjoitettu perehdytysmateriaaliin, sillä vastaan tulee kuitenkin tilanteita, jossa uusi työntekijä sosiaalistetaan organisaatiossa jo vallitseviin huonoihin käytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin. Arvolauseiden ja periaatteiden tulisi näkyä myös siinä organisaation arjessa ja viestinnässä, josta se heijastuisi aidosti myös perehdytysprosesseihin. On myös tärkeää, että uudella työntekijällä on tieto erilaisista toimintamalleista, joilla ei-toivottuun käytökseen voidaan tarvittaessa puuttua.

Paljon voidaan haastateltavien mukaan perehdytyskokemusta parantaa sillä, että kohdataan uusi työntekijä aidosti, ollaan kiinnostuneita hänestä ja hänen tavoistaan sekä odotuksista uutta työyhteisöä kohtaan. Johtajien ja esimiesten perehdytyksessä suurin painoarvo on haastateltavien mukaan kuuntelulla ja avoimella vuorovaikutuksella, jota henkilöstöjohtamisella tulee pyrkiä ylläpitämään. Haastatteluiden pohjalta voidaan vetää johtopäätös, ettei hyvä ja perusteellinenkaan perehdytysprosessi yksin riitä ehkäisemään destruktiivista johtamiskäyttäytymistä.

”Eiks organisaatiossa ole joku jo pikkasen pilalla, että jos tunnistetaan siellä olevan tällaista epäkorrektia käyttäytymistä ja perehdytyksessä pitää ottaa erikseen huomioon, ettei uusi työntekijä opi pahoille tavoille?” (H6)

”Siitä, joka sinnittelee sen rekrytointiprosessin läpi, niin on aika vaikea vielä koeaikana huomata niitä pulmia, että yleensä ne pulmat sitten tulee niinku hetken päästä.” (H10)

4.4 Henkilöstön suorituksen ja osaamisen johtaminen

Haastattelun kolmannen teema-alueen kysymykset koskivat suorituksen ja osaamisen johtamisen suhdetta destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen. Moni haastateltava tunnisti henkilöstön suorituksen seurannan ja valvonnan yhdeksi keskeiseksi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi. Kaikki haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluja käytettiin pääasiallisena henkilöstön suorituksen ja osaamisen seurannan välineenä. Ne toimivat myös henkilökohtaisen palkanosan, työpanoksen ja suorituksen määrittelyn työkaluina. Kehityskeskustelujen rinnalla henkilökohtaisen lisän määrittelyssä hyödynnettiin erilaisia pistetytysmatriiseja, joissa arvioidaan henkilöstön substanssiosaamisen ohella myös työkäyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä osaamiskohtia. Kehityskeskustelut pyritään haastateltavien mukaan pitämään vuosittain, mutta käytännön toteutuksessa oli kuitenkin huomattavissa suuriakin eroja haastateltavien välillä.

”Meillä on tuota kehityskeskustelut, jotka vähintään kerran vuodessa pitäisi käydä koko henkilöstön kanssa, mutta siinäkin on hyvin paljon vaihtelevuutta, että sitä kyllä korostetaan ja kehoitetaan ja annetaan määräyksiä, että ne on käytävä. Mutta sitten se vaihtelee kyllä eri toimialoilla hyvinkin voimakkaasti, että ei niitä välttämättä kerran vuodessa käydä.” (H8)

”Se vuosittainen kehityskeskustelu on ihan liian harvoin. – – liian usein kuulee semmoisiakin tilanteita, että sitten kun puututaan johonkin, ei toivottuun toimintaan, niin siinä vaiheessa kerrotaan, että tätä on nyt jatkunut jo vuosikausia ja työntekijä on niinku huuli pyöreänä, että kukaan koskaan sanonut mitään.” (H1)

”Meillä on pyritty pois semmoisista juhlallisista kehityskeskusteluista ja kannustettu enemmän siihen niinku jatkuvaan keskusteluun, jatkuvaan palautteen antamiseen ja jatkuvaan niinku suorituksen arviointiin, mutta se, että miten se toteutuu tuolla arjessa, niin siinä on puutteita, että esimiehillä ei tahdo olla siihen aikaa, että he kävisivät niinku riittävästi sitä keskustelua sen porukansa kanssa.” (H10)

Järjestelmällistä suorituksen seuranta tai tulostmittausta ei ollut monellakaan haastateltavista käytössä. Toimialakohtaista seurantadataa, kuten esimerkiksi tehtyjen tarkastusten määrän sekä niiden vaikuttavuuden mittaamisesta kerättiin tietoa useassa

kuntaorganisaatiossa. He mainitsivat myös seuraavansa säännöllisesti työhyvinvointikyselyjen tuloksia sekä muun muassa sairauspoissaolojen määrää. Perus tilinpäätösinformaatiota, kuten erilaisia tunnuslukuja seurattiin ja hyödynnettiin myös henkilöstöhallinnon välineenä.

”Kun puhutaan tämmöisestä niinku alisuoriutumisesta, niin epäilen, että sitä jonkun verran on, ja tuota se on toisaalta sitten semmoinen esimiestyön haaste, että miten siihen puuttua, – – kun ollaan niinku julkinen organisaatio ja veronmaksaja on meidän palkanmaksaja, niin tuota pitäisi olla hyvin niinku tarkka siitä, että oikeasti se palkka pitäisi joka päivä kuitenkin ansaita kaikkien.” (H1)

Haastateltavien valvonta- ja seurantakeinot painottuivat lähinnä kokonaisarviointiin työhyvinvointikyselyjen ja kehityskeskustelujen pohjalta, eikä systemaattisen seurannan työkaluja ollut liiemmin käytössä. Osa haastateltavista korosti, että loppupeleissä jokaisella esimiehellä on vastuu olla perillä alaistensa suorituksesta ja työkyvystä sekä varmistua siitä, että onko se työilmapiiri tuhoavaa vai rakentavaa.

”Että se on varmastikin sellainen, jota pitäisi niin kuin kyllä kehittää, että ei ole semmoista tehokasta mittausta, ei tehdä mitenkään niin kuin laajasti ainakaan. Jossain yksiköissä voi olla jotakin vähän suppeammin, mutta ei ole semmoista niinku laajaa.” (H5)

”Sellaisia mittareita, että olisi niinku tavoitteet asetettu ja että näihin pääseminen se niinku kertoo, että on niinku toimittu oikein, niin sellaisessa on niinku vajetta, että totta kai sitten meillä on työsuorituksen arviointi ja osassa se toimii. Mutta – – siihen liittyy tietysti se, että rahaa on vähän niukasti ja nuukasti, niin sekään ei kattavasti tällä hetkellä pelitä, että enemmän se on sitä toimintakulttuuria pyritään niinku rakentamaan siihen, että esimies antaisi palautetta alle onnistumisista ja sitten niistä tilanteista, joissa ei olla onnistuttu.” (H10)

”Sitten toisaalta niitä väärin toimimisen destruktion malleja ei pystytäkään millään tavoite- tai kehityskeskustelulomakkeella estämään, koska ne on niitä, jolloin tehdään väärin vaikka oikeita asioita, – – taikka jätetään tekemättä, niin niitä on vaikea valvoa ja ne tulee sitten sieltä tuloksellisuuden kautta. Ne näkyy siinä, että tehtäviä jää tekemättä, alkaa olla sairaspoissaoloja, alkaa työkykyindeksit laskea, alkaa kuntakymppi tulokset laskea, – – taikka asiakkaiden palautteet alkavat olla negatiivisempia kuin aikaisemmin.” (H2)

Toisaalta osa haastateltavista mielsi henkilöstön suorituksen seurannan ja valvonnan vanhakantaiseksi johtamisen periaatteeksi. Haastatteluissa korostettiin avoimen ja selkeän vuorovaikutuksen kulttuurin luomista, jossa on selkeästi määritelty tavoitteet ja päämäärä sitouttaa työyhteisöä pitämään niistä kiinni. Perinteisen numerodatan mittaamisesta tulisi siirtyä enemmän tavoitteiden asetantaan ja niiden seurantaan, sekä osaamisen johtamiseen esimerkiksi koulutusten kautta. Haastatteluaineiston valossa valvonnan ei koettu olevan tehokas keino yksinään ehkäisemään destruktiivista johtamiskäyttäytymistä.

Haastatteluissa tunnistettiin koulutuksen merkitys destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisemisessä. Koulutuksella koettiin olevan painoarvoa organisaatiokulttuuria rakentavana ja siihen vaikuttavana tekijänä. Etenkin johtajien ja esimiehien koettiin tarvitsevan paljon tukea ja johtamiskoulutusta, jotta organisaatiossa välttytään epätoivotulta käytökseltä. Tunne siitä, että johtavassa asemassa oleva olisi yksin työnsä kanssa tai hänen osaamisensa olisi riittämätöntä, voivat johtaa tilanteeseen, jossa destruktiivisuutta ilmenee.

”Sitä kautta koulutuksella olisi merkitystä [destruktiivisuuteen], että koulutuksella kuitenkin osaltaan voidaan sitä organisaatiokulttuuriakin niinku rakentaa ja siihen vaikuttaa.” (H4)

Vuosittain laadittavat henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat olivat jokaisen haastateltavan organisaatiossa käytössä. Lakisääteisen kouluttautumisvelvollisuuden ohella osa haastateltavista kertoi laativansa vuosittaisiin osaamis- ja koulutussuunnitelmiin myös keskitetyn ja substanssin koulutuksen painopisteet. Haastatteluista kävi ilmi, että koulutusta pyrittiin tarjoamaan mahdollisimman kohdennetusti toimiala- ja työyhteisölähtöisesti niin, että myös toimialat pääsivät joissain tapauksissa päättämään vuosittaisten koulutussuunnitelmien ja vastualueiden painopisteistä. Osalla oli tavoitteena luoda jokaiselle esimiehelle oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma, jonka avulla voitaisiin seurata osaamista sekä osa-alueita, joissa esimiehen tulisi vielä kehittyä. Koulutussuunnitelmien ja osaamisen seuranta oli lähes jokaisessa tapauksessa

lähiesimiesten vastuulla. Koulutustarpeet oli usein johdettu suoraan kuntaorganisaation strategiasta ja siihen liittyvistä tarpeista, kuten ympäristöön ja lainsäädäntöön liittyen.

Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen kautta henkilöstölle voitaisiin tarjota työkaluja tunnistaa ja puuttua destruktiivisesti hälyttäviin tekijöihin ja vältettäisiin niiden äityminen vuosia pitkittyneiksi konfliktitilanteiksi. Esimiesten ja johtajien koulutuksella pyritään jo nyt muutaman haastateltavan mukaan vähentämään destruktiivisuuden riskiä tarjoamalla perustyökaluja, joilla kohdata ja johtaa ihmisiä. Koulutusta voitaisiin suunnata myös nimenomaan destruktiiviseen käyttäytymiseen liittyen, jonka avulla tällaista käyttäytymistä voitaisiin tunnistaa ja havaita. Koko henkilöstön tasolla koulutuksella voitaisiin vaikuttaa muun muassa vuorovaikutusosaamiseen ja tunnetaitoihin, jotka voisivat edesauttaa niin destruktiivisen käyttäytymisen tunnistamisessa kuin oman käyttäytymisen reflektoinnissa ja kehittämisessä. Johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka vaatii taitoa ilmaista itseään rakentavasti ja toisaalta se vaatii myös johdettavilta rohkeutta puuttua epäkohtiin.

Koulutus miellettiin pääasiassa valmentamisen ja kehittämisen kautta. Sen merkitys näkyy siinä, että organisaatiossa aidosti kehitetään arkeen liittyviä asioita ennaltaehkäisevästi eikä vasta sitten, kun vahinko on jo niin sanotusti tapahtunut. Osaamisen varmistaminen ja sen ylläpitäminen mahdollistaa verkoston, jossa voidaan kollektiivisin keinoin peilata omaa johtajuuttaan samalla tiedostaen, että tämä on se tapa, jolla asioita viedään eteenpäin.

Haastateltavat tarjosivat hyvin vaihtelevassa määrin koulutuksia henkilöstölleen. Haasteellisenä koettiin muun muassa henkilöstön motivoimisen vaikeus koulutuksiin, koulutusresurssien niukkuus sekä koulutuksiin käytettävän ajan rajallisuus. Vaikka koulutuksia olisikin tarjolla, ei henkilöstöllä ole välttämättä tarpeeksi aikaa niiden suorittamiseen omien työtehtävien ohella. Osa myös koki, että koulutuksiin osallistuu usein herkemmin ne henkilöt, jotka jo suoriutuvat työssään hyvin. Ongelmille alttiimpien henkilöiden motivoiminen koulutuksiin koettiin puolestaan haastavana, sillä he eivät haastateltavien

mukaan koe samanlaista tarvetta koulutuksille tai osaamisensa kehittämiseksi. Yksi haastateltava kertoi, että he ovat pyrkineet ratkaisemaan ajankäyttöön liittyviä haasteita käyttöönottamalla osaamista ylläpitäviä koulutuksia verkossa niin, että koulutukset ovat tehtävissä joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta. Myös tietyn määrän takaaminen koulutuspäiviä vuosittaisiin koulutussuunnitelmiin, voisi luoda kannusteita haasteiden ratkaisemiseksi.

Haastatteluissa tuotiin esille myös se, että henkilöstön koulutus tulisi suunnata mahdollisimman kohdennetusti oikeille henkilöille, jotta sieltä saatu tieto ja osaaminen saadaan oikeasti organisaation käyttöön. Yksi haastateltava kertoi huomanneensa, että suurin osa koulutuksista ovat merkityksettömiä, jos henkilöstö lähtee niihin vain verkostoitumismielessä ylläpitämään sosiaalisia kontakteja. Koulutustarpeiden tunnistaminen on osa kuntaorganisaatioiden henkilöstötyötä, jota pystytään henkilöstöä seuraamalla ja aidosti kuuntelemalla kehittää.

“Joskus on sanottu sillä lailla, että henkilöstökoulutuksen niinku koulutuspäivä on ihan yhtä hyvä, kuin mitä kahvit on, että tietenkin tämä on mielenkiintoinen, että miten nyt, kun on siirrytty webinaareihin ja tämmöseen, että kuinka paljon sitten niinku koulutuspäiviin mennään vaan seurustelemaan ja opitaanko sieltä niinku oikeesti mitä?” (H6)

Tiedon lisääminen yleisesti asiallisesta työkäyttäytymisestä ja erilaisista tunnetaidoista voisi haastateltavien mukaan olla hyödyllinen väline destruktiivisuuden ehkäisyssä. Myös kulttuuria tulisi muuttaa ja kehittää enemmän siihen suuntaan, että jatkuva oppiminen ja ammatillisten taitojen ylläpitäminen on tärkeää työn tasalla pysymiseksi. Useampi haastateltava mainitsi, että edelleen kunnissa ja kaupungeissa saattaa olla valloillaan ajatus siitä, että tehdään näin, kun asiat on aina tehty. Työnantajan tulisikin luoda kannusteita ympäristöön, jossa kouluttautuminen sekä oman työn ja osaamisen kehittäminen on enemmän tätä päivää.

4.5 Työhyvinvointi ja toimintaympäristö

Haastattelun viimeinen teema-alue piti sisällään kysymyksiä liittyen työhyvinvoinnin ja toimintaympäristön kokonaisuuteen. Tavoitteena oli kartoittaa erilaisia kuntaorganisaatioiden henkilöstöhallinnon keinoja, joilla muun muassa henkilöstön työnhyvinvointia ylläpidetään, palautetta annetaan ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin lähdetään puuttumaan. Haastateltaville kerrottiin esimerkki tilanteesta, jossa organisaatiossa on ilmennyt henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavaa epäasiallista käyttäytymistä. Heitä pyydettiin lopuksi myös kertomaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita tai rajoitteita, joita kuntaorganisaatio toimintaympäristönä luo.

Ensimmäinen kysymys koski erilaisia palautteenantokanavia, joita henkilöstöllä olisi ongelmatilanteiden ilmi tuomiseksi käytössään. Usealla haastateltavalla oli käytössään selkeät ohjeistukset epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi, jotka ohjeistavat, miten missäkin tilanteessa toimitaan ja tuodaan tällaisia asioita ilmi. Tilanne tulisi ottaa puheeksi asianosaisten kesken mahdollisimman nopeasti, ettei vastuuton ja epäasiallinen työkäyttäytyminen ehdi juurtua organisaatiokulttuuriin ja heijastu myös tuloksellisuuteen ja työn sujumiseen yleensä. Lähtökohtaisesti esimiehellä olisi haastateltavien mukaan vastuu lähteä viemään tällaista tilannetta eteenpäin, mutta mahdollisuutena on myös hyödyntää työsuojelutoimintaa sekä työterveyspalveluja. Jos destruktiivisesti tai muuten epäasiallisesti käyttäytyy esimies, voi asian tuoda hänen esimiehelleen esille. Haastateltavat kertovat, että myös henkilöstöpalveluihin voi olla tarvittaessa suoraan yhteydessä vastaavanlaisissa tilanteissa.

Jos tilanne ei ratkea edellä mainittujen kanavien kautta, oli useamman haastateltavan organisaatiossa mahdollista hyödyntää työyhteisön ristiriitatilanteissa myös henkilöstöstä koulutettuja sovittelijoita tai anonyymia vihjekanavaa. Puolilla haastateltavista oli käytössään erilaisia anonyymeja palautteenantokanavia, joilla on pyritty madaltamaan palautteenantamisen kynnystä. Arkaluontoisista asioista voi olla vaikea lähteä puhumaan, jos henkilöstö kokee, että heillä on riski joutua työyhteisön leimatuksi. Yksi haastateltavista kertoi tilanteesta, jossa henkilöstö on yrittänyt tuoda esimiehen käytöstä

johdon tietoon, mutta tilanteeseen ei olla puututtu tarvittavalla laajuudella. Oli kanava antaa palautetta mikä hyvänsä, olisi tärkeää, että ongelmaan puututtaisiin mahdollisimman nopeasti, eikä sitä ikään kuin lakaistaisi maton alle. Tehokkaaksi koettu palautteenantokanava turvaa sen vaikuttavuuden myös jatkossa. Kokemus siitä, ettei ilmenneisiin ongelmiin puututa johtaa siihen, ettei mahdollisia ongelmia tuoda enää jatkossa esi-
miesten tietoon yhtä herkillä kynnyksellä.

”Jonkun verran tulee niinku syytöksiä siitä, että jos esimiehen toimintaa ei kyseenalaisteta työyhteisön tasolta, niin tuota aika herkästi ylempi esimies tukee sitä esimiestä, eikä välttämättä niinku ihan aidosti kuuntele sitä tilannetta ja se on tietenkin niinku huolestuttava piirre.” (H1)

Anonyymeihin palautekanaviin koettiin liittyvän myös haasteita. Ne haastateltavat, joilla ei ollut anonymia palautekanavaa käytössään saattoivat kokea, että heillä on jo tarpeeksi luotettavia kanavia tuoda asioita ilmi. Vaikka anonymiteetin suoja voi rohkaista henkilöstöä tuomaan työyhteisön kipukohtia esiin, niin toisaalta se myös vaikeuttaa työnantajan tehtävää lähteä puuttumaan ilmenneisiin ongelmiin. Ongelman aiheuttamiin oireisiin voidaan haastateltavien mukaan puuttua, mutta itse syytä ei pystytäkään ilman asianosaisten ja työyhteisön kuulemista selvittämään.

”Me ollaan tätä niinku mietitty kyllä, ja tuota siinä on tietysti se anonymiyden vaikeus, et mitä sille asialle sitten tehdään. Että me on koitettu niinku enemmän panostaa siihen, että todella istuttaisiin alas samaan pöytään ja käytäis sitä keskustelua. Että ei varmaan niinku poissuljettu ole, mutta ei ole niinku siihen anonymiin ilmoitusmenettelyyn ryhdytty juuri sen takia, että se jää sitten vähän, että mitä tapahtui ja missä – – niinku ihan oikeasti.” (H5)

”Mä tiedän, että yksityisellä puolella ja joissakin julkisella sektorilla on sellainen, että ikään kuin anonymisti vois, koska nää on arkaluonteisia asioita kuitenkin kaikin puolin, mutta kuitenkin toivoisin, että – – tästä paletista löytyisi kuitenkin joku taho, mihin tämä henkilö voi olla yhteydessä vaarantamatta sitten sitä tilannetta.” (H7)

”Me nähdään et se anonymisyys antaa vaihtoehdon myös siihen epäasiallisuuteen toisaalta, että semmosta sijaa ei niinku haluttais antaa. Ja sitten, – – jos ei kerrota esimerkiksi sitä työyhteisöä, missä se ongelma on, niin siihen on vaikea

myös pureutua. – – mä näen, et siellä on kuitenkin sillä lailla niitä luottamuksellisia väyliä tuoda asioita ilmi muutenkin.” (H9)

Henkilöstöllä ja esimiehillä oli myös jossain tapauksissa mahdollisuus hakeutua matalalla kynnyksellä kuntaorganisaation sisäisesti järjestämään yksilövalmennukseen, jossa työnohjauksen tavoin on pyritty ratkaisukeskeisesti löytämään vastauksia erilaisiin työhön liittyviin pulmiin. Myös henkilöstötiimistä osa ovat käyneet koulutuksen ja toimivat yksilövalmennuksessa henkilöstön tukena. Muutama haastateltava kertoi, että heillä henkilöstöpalvelut on pyritty pitämään lähellä toimialoja jalkautetusti madaltaakseen palautteenannon kynnyistä. Henkilöstön käytössä oli siis vaihtelevasti myös sovittelua, työnohjausta, kohdennettuja henkilöstökyselyjä sekä erilaisia työjärjestelyjä, joilla voidaan tukea henkilöstöä haastavissa tilanteissa.

Erilaiset varhaisen puuttumisen mallit sekä selkeät ohjeistukset yhteystahoista, ovat tärkeitä ennaltaehkäiseviä toimia destruktiivisuuteen puututtaessa. Jos ongelmia on kuitenkin ilmennyt ja ne on tuotu haastateltavien tietoon, on niihin pääsääntöisesti lähdetty puuttumaan mahdollisimman nopeasti ongelmia ilmenneessä työyhteisössä. Tärkeäksi ensivaiheen toimenpiteeksi koettiin se, että asia otetaan asianomaisen henkilön kanssa puheeksi. Jos tämä ei ole tuonut muutosta tilanteeseen, on oltu yhteydessä lähimpään esimieheen tai tämän esimieheen. Myös työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshuolto ovat mahdollisia tukea antavia tahoja, joihin on tällaisissa tapauksissa oltu yhteydessä.

”Jos on niinku hirveän hankalaksi menny se tilanne, niin me ollaan esimerkiksi työterveyslaitokselta ihan tilattu tällamöisiä työyhteisöselvityksiä, et on käytetty ihan tällamöistä ulkopuolista selvittäjää. – – useimmiten se on kyllä, et siihen tilanteeseen – – on ollut myös apua, mutta joskus on sillä lailla, että ei se tilanne ole niinku ratkennut silläkään.” (H6)

Ongelmien selvittämiseksi haastateltavat mainitsivat myös mahdollisuuden kutsua vaihtelevalla kokoonpanolla esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu, pääluottamusmies, työhyvinvointiasiantuntija ja muut asianosaiset koolle. Keskusteluiden tavoitteena on tarjota osapuolille mahdollisuus muuttaa käyttäytymistään palautteen kautta ja löytää ratkaisu

ongelmatilanteeseen. Aina tilanteet eivät ole ratkenneet näilläkään toimenpiteillä, jolloin asiaan on jouduttu puuttumaan esimerkiksi henkilösiirroilla tai muilla työjärjestelyillä. Pääasia kuitenkin on, että ongelmatilanteiden varalle on laadittu selkeä menettelytapa asiaan puuttumiseksi.

”Noin puoli vuotta yks semmoinen interventio on ollut päällä niin – – yllättävästi se puhuminen vaan auttaa, että ihmiset alkaa ymmärtää toisiansa. Ja yllättävä huomio oli se, että – – työsuojelupäällikkö toi esille, että yksi henkilö sanoi, että heti ensimmäisen tilaisuuden jälkeen hän alkoi havaitsemaan itsessään niitä huonon käyttäytymisen piirteitä.” (H9)

Jotta destruktiiviselta ailahtelulta vältytään, on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja että he voivat hyvin. Haastateltavilta tiedusteltiin erilaisia keinoja, joilla he pyrkivät tukemaan henkilöstönsä hyvinvointia ennakoivasti. Työhyvinvointi koettiin usein laajana kokonaisuutena, johon liittyy osaltaan laadukas esimiestyö, riittävä osaaminen sekä oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä. Kokonaisuuden tarkastelu koostui haastateltavien mukaan monesta osa-alueesta, joiden täytyy olla keskenään tasapainossa toimiakseen toivotulla tavalla. Haastatteluista nousi selkeästi esiin se, että kuntaorganisaatioilla on käytössään useita eri työkaluja, joilla työhyvinvointiin voidaan panostaa ennakoivasti.

”Henkilöstöhallinto ja esimiestyö ylipäättään – – on semmoinen mahdollistava tekijä, että koitetaan luoda niitä puitteita sille, että se perustehtävän tekeminen, mitä varten kaupunkiorganisaatio on olemassa, että se olisi mahdollisimman sujuvaa ja ne asiantuntijat ihmiset ammattilaiset siellä, jotka kohtaa kaupunkilaiset, heillä olisi niinku mahdollisimman hyvät olosuhteet tehdä sitä varsinaista työtä, mikä näkyy sitten suoraan kaupunkilaisille.” (H1)

Ennakoivaan työhyvinvoinnin näkökulmaan panostettiin usein jo henkilöstöohjelmassa. Erilaiset työhyvinvoinnin mallit, työhyvinvointikyselyt, toimiva työterveyshuolto sekä työhyvinvoinnin päämäärätietoinen johtaminen lueteltiin keinoiksi ylläpitää ja ennakoida työhyvinvoinnin kehittyviä tarpeita. Usealla haastateltavalla oli lisäksi käytössään valmennusta ja työnohjausta, joiden kautta henkilöstölle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä saada tarvitsemaansa tukea. Henkilöstön tunne siitä, että he

voivat vaikuttaa työhönsä, koettiin erityisen tärkeänä työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta. Osa haastateltavista hyödynsi erilaisia työhyvinvointipajoja sekä vuorovaikutusfoorumeita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

”Ja työhyvinvointikyselyt, jotka meillä tuotetaan vuosittain, niitten jatkopalana on aina sitten tämmöinen työhyvinvointipaja, jossa tuotetaan sen yksikön oma työhyvinvointisuunnitelma. – – niistä meillä paljon rummutetaan, että kaikki yksiköt sen tietää, ja yksiköt osaa sitä kaivata, ja me halutaan ne hyvinvointisuunnitelmat meille henkilöstöpalveluihin, mitkä he palauttaa.” (H5)

”Lähestulkoon kaikissa paikoissa taisi olla niin, että siellä on niinku jonkin tyyppinen mahdollisuus siihen vuorovaikutukseen ja tämä vuorovaikutusmahdollisuus on yksi niistä keinoista meidän näkemyksen mukaan, millä niin ikään kuin voidaan ennaltaehkäistä näitä haasteita. – – että minäkin yksittäisenä työntekijänä voin siihen foorumiin tuoda mun huolenaiheita.” (H7)

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi haastateltavien mukaan lähteä jo organisaation toimintakulttuurista, jossa tuetaan työkykyä ja valvotaan, ettei töitä tehdä henkilöstön jakamiseen nähden liikaa. Useat haastateltavat kertoivat, että työhyvinvointikyselyissä omaan työhön vaikuttaminen niillä keinoin, kuin se on mahdollista sekä tiedottaminen saavat kyselyissä keskivertoa heikommat tulokset, joten niitä on pyritty jatkuvasti kehittämään. Henkilöstö voi haastateltavien mukaan aidosti hyvin silloin, kun he viihtyvät työssään, työ tuntuu mielekkäältä ja työhyvinvointiin varataan riittävästi resursseja henkilöstöpalveluissa. Pelkällä rahalla ja lukemattomilla työsuhde-eduilla ei kuitenkaan taata kokonaisvaltaista työhyvinvointia, vaan organisaatiossa on hyvä pitää esillä myös sitä, miten jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tukeminen, siihen panostaminen ja kannustaminen tulisi olla toimintakulttuurissa itsestään selviä asioita.

Muutaman haastateltavan mukaan työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin ennakoivasti ovat toisaalta rajallisia, sillä työnantaja ei voi esimerkiksi puuttua siihen, miten henkilöstö syö, liikkuu tai nukkuu vapaa-ajallaan. Henkilökohtaisen elämän haasteet saattavat aiheuttaa työhön kuormitusta, johon työnantajan on vaikea puuttua. Toimialat ovat usein myös niin siiloutuneita, että omaan työhön

vaikuttamisen mahdollisuudet ovat hyvin rajallisia. Yksi haastateltavista kertoi, että tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan kannustamalla henkilöstöä vaikuttamaan työyhteisön käytäntöihin ja toimintatapoihin ehdottamalla matalalla kynnyksellä kehitysideota henkilöstöpalveluiden tietoon. Parhaat työyhteisön toimintaa edistävät kehitysideat palkitaan, jos ne koetaan aidosti parantavan henkilöstön työoloja.

Muiksi keinoiksi, joilla destruktiivisuutta voitaisiin ehkäistä työhyvinvointia tukemalla, mainittiin myös selkeät ohjeistukset mahdolliseen työpahoinvointiin puuttumiseksi sekä erilaiset työkykyä tukevat palvelut. Esimerkiksi sairauspoissaoloihin puuttumisen ohjeet tulee olla selkeitä, jotta esimiehet tietävät, miten ja milloin heidän tulee ryhtyä toimenpiteisiin hälyttävästi kasvaneiden sairauspoissaolojen selvittämiseksi. Usealla haastateltavalla oli käytössään työkyvyn ylläpitämiseen hyödynnettävää ammatillista kuntoutusta, joka pitää huolen siitä, ettei kukaan putoa ennenaikaisesti pois työelämästä. Myös sovittelutoiminta ja erilaiset hiljaisen tiedon siirtoprosessit koettiin työhyvinvointia tukeviksi toiminnoiksi.

Haastattelun viimeinen kysymys koski kuntaorganisaatiota toimintaympäristönä. Kuten teoriaosuudessa tutkielman alussa tuli ilmi, ovat julkisorganisaatiot aikaisempien tutkimusten mukaan erityisen haavoittuvaisia destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle erityislaatuisten toimintaympäristönsä puolesta. Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia haasteita ja rajoitteita he kokevat kuntaorganisaatioiden asettavan henkilöstöjohtamiselle.

Lähes jokainen haastateltava koki henkilöstöjohtamisen kannalta haasteelliseksi kuntaorganisaatioiden poliittisen päätöksenteon merkityksen. Kunnissa ja kaupungeissa haasteita henkilöstötyölle luo etenkin dualistisen johtajuuden malli, jossa mukana ovat myös poliittiset intressit. Poliittinen johtamisjärjestelmä saattaa joissakin tilanteissa mahdollistaa destruktiivisen virkamiesjohtamisen tai ainakin tukea sitä joltain osin. Ristiriitoja toimintaan saattaa luoda poliittisen ohjauksen painostus viedä toimintaa tiettyyn suuntaan. Suurin vaikutus on neljän vuoden välein vaihtuvalla valtuustolla, jolloin intressit

saattavat muuttua päinvastaisiksi kuin edellisenä neljänä vuotena. Tämä asettaa omat haasteensa pitkän tähtäimen henkilöstöjohtamiselle. Poliittinen päätöksenteko mainittiinkin useiden haastateltavien mukaan erittäin vahvaksi ja keskeiseksi elementiksi toimintaympäristön haasteena.

”Ne todelliset haasteet mitkä on, niin kyllähän se on se poliittinen järjestelmä, joka tavallaan saattaa mitätöidä sen, mitä johtajat ja henkilöstö itse on valmisteellut ja nähnyt niinku parhaaks ihan asiakkaiden näkökulmasta lähtien, että näin olisi fiksuja tehdä. Niin sitten poliitikot voi niinku päättää toisin ja se voi olla aika tuulistaakin. – – minä itse olen huomannut monessa esimieheissä vähän semmoista niinku väsymistä, että he ei niinku jaksa enää olla niitä innostavia ja rakentavia johtajia, kun he ajattelee, että poliitikot kuitenkin tämän kaiken niinku sössii, että – – se on varmaan yksi iso ongelma tässä.” (H3)

Poliittinen ohjaus on yhden haastateltavan mukaan koettu ongelmalliseksi myös kaupungin luottamushenkilöiden välisten lämpimien suhteiden kannalta, joka on tunnistettu virkamiesjohdon puolella. Tämä on näkynyt muun muassa siten, etteivät kaupunginhallituksen jäsenet ole kaikissa tilanteissa pystyneet kyseenalaistamaan kaupungin johdon toimintaa, vaikka henkilöstö olisi tyytymätön ja johdon toiminnasta tulisi palautetta. Lämpimät suhteet luottamushenkilöiden välillä ovat luoneet eturistiriitoja, jotka ovat estäneet tiettyjen päätösten ja toimien kyseenalaistamisen. Vuorovaikutusongelmat poliittisen johdon ja virkamiesten välillä ovat luoneet otolliset olosuhteet destruktiivisesti ailahtelevalle toimintakulttuurille.

”Tämmöisistä isoista linjoista ja kokonaisuuksista tällä hetkellä, niin meillä ei näin toimi tämä homma. Ja tuota aika pitkälle niinku justiin varmaan tälle käyttäytymiselle altistava asia on myös se, että meillä on tämmöinen tietynlainen luottamuspula olemassa. Ja meillä on tämmöinen syyllistämisen kulttuuri. – – jos tapahtuu joku semmoinen virhe, niin heti haetaan sitä syyllistä, että kuka tämän virheen on aiheuttanut. Ja tuota sitten syyllistetään aika pitkälle myös sillä ajatuksella, että vaikka ei kukaan yksittäinen ihminen siihen syypää olisikaan, niin joku kantaa sen vastuun ja on niin sanotusti niinku syyllinen, että tää keskustelukulttuuri on nyt hyvin semmoinen haavoittuvainen, että me ei pystytä niinku avoimesti keskustelemaan asioista.” (H8)

Kuntaorganisaatioiden kaltaisessa toimintaympäristössä olisikin haastateltavien mukaan ensiarvoisen tärkeää, että niin virkamiehet kuin luottamushenkilöt kykenisivät yhteistyöhön ja olisivat yhtä mieltä esimerkiksi kunnan tai kaupungin strategisista tavoitteista. Päätöksentekijöiden tasolla ei saisi sotkea ammattiorganisaatiota poliittiseen. Haastateltavat kokivat ongelmalliseksi myös sen, jos kaupungin poliitikot antavat henkilöstölle toiveita ja ohjeistuksia tai lupauksia yksittäisille työyhteisöille tai esimiehille. Tämä voi aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta ja kritiikkiä henkilöstöä kohtaan. Ammattiorganisaatio toteuttaa varsinaista palvelutoimintaa ja siihen liittyviä tukipalveluja, mutta poliittiset päätöksentekijät kuitenkin päättävät viime kädessä kaikesta, kuten budjetista. Osa haastateltavista kertoi, että henkilöstöjohtajan tulee olla vahva ja osaava, että henkilöstökokonaisuuteen liittyvät asiat huomioitaisiin poliittisessa päätöksenteossa. Henkilöstöjohtaja on haastateltavien mukaan paras sanomaan, mitä henkilöstöresursseja, mitä osaamista ja kuinka paljon sitä tulee olla missäkin palveluissa. Poliitikot yleensä ajattelevat, että pitäisi saada pienemmällä henkilöstömäärällä enemmän aikaiseksi. Tällöin henkilöstöjohtajan tulee haastateltavien mukaan olla se, joka katsoo kokonaiskuvan perään.

Toiseksi toimintaympäristön henkilöstötyötä vaikeuttavaksi tekijäksi koettiin lainsäädännön tuomat rajoitukset. Ulkoisia paineita aiheuttava lainsäädäntö voi määrätä hyvinkin tarkasti tiettyjen toimialojen sisällöstä ja esimerkiksi kelpoisuusehdoista. Vaikka kuntaorganisaation mielestä jokin asia olisi mielekäästä järjestää tietyllä tavalla, voi lainsäädäntö osaltaan estää toimintojen järjestämisen parhaimmalla tavalla. Lainsäätäjät voivat asettaa uusia velvoitteita kuntien järjestettäväksi, johon ei kuitenkaan vastata taloudellisesti siihen vaadittavilla resursseilla. Tällaisissa tilanteissa jaetaan niukkuutta, joka puolestaan saattaa rajoittaa henkilöstötyön mahdollisuuksia. Haastateltavat kuitenkin muistuttavat, että tällaisissakin tilanteissa tulisi toimia mahdollisimman hyvin annetuissa olosuhteissa.

”No hoitajamitoitus on ehkä aika hyvä, että sieltä tulee velvoitteita kunnalle ja se tulee ehkä negatiivisten mielikuvien kautta siitä, että niinku kerrotaan, että

täällähän ei ole asiat hyvin, se ei ole riittävää, hoito on huonoa ja sen kanssa me joudutaan elämään.” (H2)

Lainsäädäntö koetaan kuntaorganisaatioiden näkökulmasta myös jäykäksi. Usein hyvät ideat kaatuvat siihen, ettei lainsäädäntö vastaa tarpeeksi nopeasti uusiin ehdotuksiin. Osa kuitenkin koki, että paikallisesti liikkumavaraa lainsäädännön suhteen on. Toisaalta kunnat eivät voi kilpailla samalla tavalla kuten yksityinen sektori esimerkiksi palkoissa, työoloissa tai työn sisällössä. Myös tilanteissa, jossa destruktiivinen työntekijä on tunnistettu, eikä hän palautteestakaan huolimatta ole muuttanut käyttäytymistään, koetaan, että yksityinen puoli pääsee helpommin eroon hankalista henkilöistä kuin kuntaorganisaatiot. Kuntaorganisaatiolla on käytössään rajalliset resurssit, eikä verorahoin tällaisia henkilöitä lähdetä ”maksamaan” ulos. Haastateltavat kokivat, että jopa tuomioistuinkäsittelyissä asetelma julkisena työnantajana on erilainen. Julkiselta puolelta odotetaan, että sallitaan ja joustetaan enemmän, ja jos henkilöstöä irtisanotaan samoin kriteerein kuin yksityinen työnantaja, niin kuntaorganisaatio saa tuomion – yksityinen yritys ei. Tämä on haastateltavien mukaan ilmiö, joka julkisen puolen henkilöstöasioiden ammattilaisen tulee tiedostaa.

Toisaalta yksi haastateltavista nosti esiin, että myös yhtiöissä on hallitukset, jotka tekevät päätöksiä yhtiön suunnasta operatiivisesta puolesta riippumattomana. Vaikka kuntaorganisaatioissa poliittiset linjaukset ja lainsäädäntö ohjaavat vahvasti kuntaorganisaation suuntaa, eivät ne kuitenkaan estä tai rajoita sitä, etteikö henkilöstöhallinto voisi tehdä työtään hyvin ja huolella. Haastateltavien mukaan toimintaympäristön rajoitteet eivät saa olla syy siihen, ettei henkilöstötyötä tehtäisi laadukkaasti henkilöstön parasta ajatellen.

”Kuntaympäristöhän on kyllä erilainen yrityksiin ja varsinkin pieniin yrityksiin nähden. Toisaalta ehkä vähän niinku liioitellaankin sitä, että sen taakse ei kuitenkaan saa mennä, että se on sen takia, että se on kunta.” (H3)

”Totta kai – – asioista on niinku monenlaisia näkemyksiä, että on se poliittinen ohjaus. Mutta onhan yhtiöissäkin hallitukset. Toki se voi olla niinku poliittisessa ohjauksessa erilaista se kantaa ottaminen, kun mitä niinku yhtiössä sitten. – – mutta

ei ne poliittiset linjaukset sitä estä, etteikö me tehdä sitä työtä hyvin ja huolella.” (H10)

”Elikkä kun velvoitteita tulee, niin meillä ei välttämättä tule valtiolta vastaavia resursseja taloudellisesti siihen, että me ikään kuin aika lailla niukkuutta siinä kohtaa jaetaan. No sitten se vaan tarkoittaa, että niissä puitteissa tehdään mahdollisimman hyvää ja niin me tehdään. – – virkamiesten asia ei ole politikoida ja kritisoida tehtyjä päätöksiä vaan – – tehdä mahdollisimman hyvin sitten.” (H2)

Kaikkia haastateltavia yhdisti huoli kuntaorganisaation taloudellisten resurssien riittävyydestä. Kuntaorganisaatioiden rajalliset resurssit herättävät huolen siitä, mitkä ovat julkisen sektorin edellytykset toimia, jos resurssit eivät riitä uudistamiseen ja ajan hermolla pysymiseen. Myös kuntaorganisaatioiden tulee huolehtia kilpailukyvystään, jota ylläpidetään kehittämällä ja löytämällä uusia ratkaisuja. Rajallisten taloudellisten tekijöiden lisäksi rakennetyöttömyyden koettiin rajoittavan toimintaympäristön potentiaalia.

”Niin tuota se on erittäin vahva haaste, että miten ihmiset kärsii siitä, että työtä ei ole. Ei ole panosta tehdä työtä niin hyvin kuin haluaisi ja se kuluttaa vahvasti, että esimerkiksi koulun luokat ovat isompia, mitä yksi opettaja pystyisi välttämättä hallitsemaan tai siellä on liian erilaisia lapsia ollakseen niinku hyvä luokka. Tai päiväkotiryhmät on liian isoja tai näin, että tämmöisiä haasteita voi tulla sinne julkiselle puolelle.” (H9)

Myös erilaisten intressitahojen tarpeiden ja toiveiden koettiin luovan usein ristiriitaisia odotuksia kunnassa tehtävälle työlle. Henkilöstöhallinto on jatkuvassa ristipaineessa, jossa kuntalaisilla on omat odotuksensa palveluista ja niiden järjestämisestä kohtaan ja poliittiset päättäjät puolestaan odottavat erilaisia asioita. Ongelmalliseksi on koettu myös kumppanuus erilaisten järjestöjen kanssa, joihin on ollut ajoittain vaikea ylläpitää rakentavaa diskurssia. Voimavaroja sekä resursseja kuluttavat virka- ja työehtosopimusasioista riitely, joka vie tilaa ja aikaa jostain muualta. Tällaisissa tapauksissa oleellista olisi haastateltavien mukaan pitää pää kylmänä ja ratkaista asiat siellä, mihin ne kuuluivat.

”Niin kyllä se, sanotaan nyt vaikkapa joku koulun lakkauttaminen, – – niin kyllähän se on kiinni siitä, että mistä ao politiikka on kotoisin. Eli sehän on poliittinen

itsemurha, jos sä niin kun kylän poliitikkona, niin kuin valtuustossa sanot joo jonkun koulun lakkauttamiselle. Että tässä sillä tavalla ollaan sellaisessa ristiaallokossa ja kyllä se heijastuu myöskin tänne niinku HR:ään sitten osittain. Talous, politiikka, kuntalaiset – – ja muuttuva yhteiskunta.” (H7)

Yhteiskunnalliset ja organisatoriset muutokset tunnistettiin myös asioina, jotka luovat omat haasteensa henkilöstöjohtamiselle. Vaikka julkisjohtaminen on aikoinaan lähestynyt yksityisen sektorin johtamista, eivät kunnat pyri samalla tapaa maksimoimaan taloudellista voittoa. Myös muutosten läpivieminen ja henkilöstön sitouttaminen muutoksiin koetaan olevan hitaampaa kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Kuntaorganisaatioiden toimintakulttuurissa on kuitenkin tapahtunut haastateltavien mukaan kuluneina vuosina muutos siihen suuntaan, että asioista puhutaan. Aikaisemmin on ollut suotavampaa olla hiljaa ja puuttumatta, mutta henkilöstöpalvelut on jatkuvasti tehnyt työtä sen eteen, että henkilöstöä kannustetaan palautteen antoon ja asioiden puheeksi ottamiseen.

Haastatteluista voidaan pääsääntöisesti tulkita, että kuntaorganisaatioissa destruktiivinen johtaminen tunnistetaan ilmiönä. Sen ehkäisemiseksi on jo nyt käytössä vaihtelevasti useita henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja, mutta työtä niiden edistämiseksi on vielä tehtävä. Kaikki haastateltavat pitivät tutkielman aihetta ajankohtaisena ja tarpeellisena kuntaorganisaatioiden henkilöstötyön näkökulmasta. Tärkeäksi koettiin myös yhteiskunnallisen keskustelun herättäminen aiheesta, jotta mahdollisimman moni destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen kanssa kamppaileva organisaatio aidosti kartoittaisi keinoja ilmiön ehkäisyyn. Jotta destruktiivista johtamiskäyttäytymistä voidaan ehkäistä, on tärkeä tiedostaa, mitä ilmiöllä tarkoitetaan ja mitkä tekijät mahdollistavat sen ilmaantumisen.

4.6 Tutkimustulokset

Kauhasen (2009, s. 16) ja Viitalan (2014) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on käytössään osaava,

hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, jonka avulla organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Jotta henkilöstövoimavarojen johtamisessa onnistutaan, tarvitaan sen toiminnan tueksi kehittyneitä ja selkeitä toimintamalleja, joita kutsutaan myös henkilöstökäytännöiksi. Malikin ja Lenkan (2019, s. 736) mukaan erilaisilla henkilöstökäytännöillä voidaan vaikuttaa merkittävästi destruktiivisuuden tilaan julkisorganisaatioissa.

Myös tutkielmassa henkilöstöjohtamisen painoarvo destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisemisessä tunnistetaan. Henkilöstöjohtamista kuvaillaan toisaalta organisaation tukifunktioksi ja toisaalta se nähdään toimintaa luovana ja siihen vaikuttavana toimintona. Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli erilaisten toimintamallien, muutosten ja käytäntöjen juurruttamisessa osaksi organisaation toimintakulttuuria. Se on myös johtamista, sääntöjä, ohjeita, määräyksiä ja hallintoa sekä näiden viemistä käytäntöön. Tutkielman tuloksena voidaan esittää, että henkilöstöjohtamisen merkitys tunnistetaan teoreettisen viitekehyksen tavoin keskeisenä keinona ehkäistä haitallisten käytäntöjen ja toimintatapojen syntyä. Sen edistämiseen liittyy kuitenkin toimintaympäristöstä ja -kulttuurista nousevia haasteita, joihin ei voida kunnan tai kaupungin tasolla aina vaikuttaa.

Haastateltavien näkemykset destruktiivisesta johtamisesta vastasivat myös pitkälti tutkielman teoreettista viitekehystä. Aineiston pohjalta destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen koetaan kuntaorganisaatioissa joko johtajan tai henkilöstön pitkäaikaisena tahattomana haitallisena käyttäytymisenä, jolla on lähes aina kielteisiä vaikutuksia työyhteisöön ja organisaation suorituskykyyn. Destruktiivisuus voi piillä myös kunnan tai kaupungin rakenteissa, toimintakulttuurissa tai käytännöissä, jolloin siihen on vaikeampi puuttua. Se saattaa näyttäytyä johtajan passiivisuutena, välinpitämättömyytenä tai epäasiallisena käyttäytymisenä, johon henkilöstö ei välttämättä uskalla puuttua tai heidän palautteeseensa ei ole tarpeeksi tehokkaasti vastattu. Tutkielman keskeinen havainto on, että destruktiivisuutta tulisi käsitellä enemmän organisatorisena ilmiönä, kuin yksittäisten johtajien ominaisuuksien näkökulmasta.

Alussa esitetyllä teorialla ja aineistolla on siis yhteisiä rajapintoja destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen määritelmässä. Destruktiivisuus nähdään tutkielmassa Padillan ja muiden (2007, s. 177) tavoin harvoin täysin tuhoavana, sillä useissa tilanteissa destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen mahdollistaa myös hyvien tulosten aikaansaannin. Toisaalta tutkielman havainnot destruktiivisesta johtamiskäyttäytymisestä tukevat myös Turtion (2017, s. 30–33) väitettä siitä, että myös johtajan osaamattomuus voi altistaa destruktiiviselle ailahtelulle. Tehoton tai passiivinen johtajuus voidaan kokea destruktiivisena, jos johtajalla ei ole tarpeeksi kykyjä ja taitoja työssä ansiokkaasti selviytymiseen. Tutkielman havainnoista poiketen Einarsen ja muut (2007, s. 208) pitävät destruktiivista johtamista johtajan tahdonalaisena, mutta toistuvana käyttäytymisenä. Kytökset teoriaan ovat siis havaittavissa, vaikka destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen oli usealle haastateltaville terminä vieras.

Tutkielman keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemistä voidaan ehkäistä kuntaorganisaatioissa. Tutkielman teoriaohjaavasta otteesta johtuen teoreettinen viitekehys on ohjannut pitkälti tulosten tarkastelua ja aineiston pohjalta tehdyt havainnot on pyritty sitomaan teoriaan. Seuraavaksi tarkastellaan tutkielmassa esille nousseiden henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen painoarvoa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisyssä.

Työnantajakuva

Muun muassa Kauhanen (2009, s. 69) korostaa, että työnantajakuvalla on nykyään keskeinen vaikutus siihen, millaisia henkilöitä organisaation palvelukseen hakeutuu. Työnantajakuvalla (myös työnantajaimago tai -brändi) tarkoitetaan organisaation nykyiselle henkilöstölle ja potentiaalisille työnhakijoille organisaatiosta muodostunutta mielikuvaa. Positiivinen työnantajakuva lisää organisaation vetovoimaisuutta ja houkuttelee puoleensa hyviä työntekijöitä. Viitalan (2014) mukaan organisaatioon tyytymätön

henkilöstö ei sitoudu organisaatioon ja he lähtevät helpommin pois. Tämä heijastuu myös organisaation työnantajakuvaan, kun uusien työntekijöiden rekrytointi hankaloittuu ja kilpailukyky osaavasta työvoimasta heikkenee. Kielteiseksi muodostunut työnantajakuva voi vetää Clarken (2009, s. 328, 336) mukaan puoleensa henkilöitä, jotka eivät ole päässeet mihinkään muualle.

Työnantajakuvaan vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation toimiala, viestintä, maantieteellinen sijainti, palkkataso ja henkilöstöedut, julkinen näkyvyys medioissa sekä toimintakulttuuriin liittyvät asiat (Kauhanen, 2009, s. 69). Tutkielman mukaan kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaan on kuitenkin vaikea sisäisesti vaikuttaa. Työnantajakuvaan vaikuttaa oleellisesti myös se, onko tehtävään hakeutumassa kokonaan kunnan tai kaupungin ulkopuolelta tuleva henkilö vai onko työnhakijalla jo kokemusta kyseisestä kuntaorganisaatiosta. Esimerkiksi erilaiset markkinointikeinot, työsuhte-edut, palkitseminen, organisaation arvot ja rekrytointi-ilmoitukset koettiin toissijaisiksi keinoiksi vaikuttaa kuntatyönantajasta muodostuvaan mielikuvaan. Suurin painoarvo annettiin henkilöstön lähitarinoille, työtyytyväisyydelle sekä organisaatiokulttuurille. Myös taloudellisen tilanteen, poliittisen päätöksenteon ja kuntaorganisaation julkisen maineen koettiin vaikuttavan työnantajakuvaan, mutta kuitenkin asioina, joihin henkilöstöjohtamisella pelkästään ei voida aina vaikuttaa.

Työnantajakuvaa voidaan kuitenkin edistää erilaisin henkilöstöjohtamisen keinoin. Tutkielma osoittaa, että ulkoista ja sisäistä työnantajakuvaa voidaan parantaa kartoittamalla työnantajakuvan nykytilaa esimerkiksi erilaisin selvityksin ja kartoituksin. Myös Kauhanen (2009, s. 70) ehdottaa, että työnantajakuvaselvityksen tekemiseen organisaatio voi panostaa itse tai tilata selvityksen ulkopuoliselta asiantuntijalta. Kun organisaatiolla on selvillä työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, voidaan sen edistämiseksi laatia pidemmän aikavälin suunnitelma. Tähän tutkielman mukaan on jo kiinnitetty jossain määrin huomiota. Kuntaorganisaatioissa on tutkittu irtisanoutuneiden henkilöiden irtisanomisperusteita ja pyritty toiminnan kehittämisellä vähentämään henkilöstön lähtöhalukkuutta. Erilaisissa henkilöstökyselyissä on tiedusteltu henkilöstön tyytyväisyyttä

kuntatyönantajasta muodostuneeseen mielikuvaan. Työnantajakuva parantamiseen on hyödynnetty myös kausityöntekijöiden sosiaalisen median aktiivisuutta niin sanottujen kesäsomettajien avulla. Tällä pyritään luomaan etenkin nuorille työnhakijoille kuntaorganisaatiosta joustavaa ja houkuttelevaa mielikuvaa.

Kielteistä työnantajakuva voivat Kauhasen (2009, s. 70) mukaan lisätä esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut, palvelujen ulkoistamiset sekä vuokratyövoiman lisääntyne käyttö. Etenkin kiristyneen taloustilanteen vallitessa ne ovat tutkielman mukaan osa useassa kuntaorganisaatiossa tehtäviä toimenpiteitä. Vaikka irtisanomisiin ja lomautuksiin päädyttäisiinkin, voi se hyvin ja huolellisesti toteutuessaan jopa parantaa työnantajasta muodostunutta mielikuvaa. Tämä kuitenkin vaatii kuntaorganisaatiolta avointa viestintää niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että myönteinen työnantajakuva koetaan yhdeksi ensivaiheen keinoista ehkäistä destruktiivisesti ailahtelevien työnhakijoiden hakeutumista organisaatioon. Se ei kuitenkaan yksin riitä, jos organisaation toimintakulttuurissa on jo destruktiivisuutta tukevia rakenteita. Kuntasektorilla työn mielekkyyttä lisää kuva eettisesti kestävästä ja yhteiskunnallisesti merkittävästä työstä, jossa työpanoksella voidaan edistää yhteistä etua.

Rekrytointi

Tutkielmassa ilmenee, että erityisesti henkilöstöhankintaa, eli rekrytointia voidaan pitää tehokkaana keinona vaikuttaa jo ennalta destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen. Uuden työntekijän rekrytoiminen onkin usein yksi pitkävaikutteisimmista ja merkittävimmistä päätöksistä organisaatiolle (Kuntaliitto, 2002, s. 17; Viitala, 2014). Rekrytointi nähdään myös kuntaorganisaatioissa merkittävänä investointina ja epäonnistumisen riskit tunnistetaan. Toisaalta sitä voidaan pitää valtavana mahdollisuutena, jonka kanssa on edettävä tarkkuudella. Epäonnistunut rekrytointi nostetaan tutkielmassa yhtenä merkittävimpänä destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle altistavan tekijänä, jolla voi olla tuhoisia vaikutuksia niin kunnan tai kaupungin toimintaan kuin tehtävään valitulle henkilölle.

Myös Malik ja Lenka (2019, s. 729–730, 739) tunnistavat henkilöstöhankinnan merkityksen destruktiivisuuden vastavoimana. Heidän mukaansa olisi erityisen tärkeää löytää tehtävään henkilö, jonka osaaminen ja motivaatio kohtaavat työn vaatimusten kanssa. Tämä lisää tervettä kilpailua ja tuloksellisuutta organisaation sisällä. Jos työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen eivät kohtaa, johtaa se työntekijän motivaation laskuun ja saattaa johtaa organisatorisista normeista poikkeamiseen. Furham ja Taylor (2014, s. 243) ovat asiassa samoilla linjoilla. Jokaisen organisaation, joka haluaa lojaalia työvoimaa, tulee valita oikeat henkilöt tehtäviin, varmistaa heidän perehdytyksensä alusta alkaen ja tukea heidän työtään myös jatkossa.

Toisaalta rekrytoinnin suhteen tunnistetaan, että esimerkiksi persoonallisuushäiriöiset johtajat antavat usein erittäin hyvän vaikutelman itsestään rekrytointivaiheessa (Holland, 2019, s. 1050). Tämä tukee myös tutkielman havaintoja rekrytointiin liittyvistä haasteista. Kuntaorganisaatioissa hyödynnetään muun muassa erilaisia soveltuvuuskokeita, henkilöarviointeja ja psykologisia testejä etenkin johtaviin asemiin rekrytoidessa, mutta ne eivät pysty kokonaan poistamaan henkilöstöhankintaan liittyviä riskejä. Myös kelpoisuusvaatimusten tulisi olla täsmällisesti harkittuja, jotta välttyttäisiin tehtävään sopimattomien henkilöiden rekrytoinnilta. Ammattilaisen toteuttamalla psykologisella soveltuvuusarvioinnilla voidaan mitata hakijan kykyjä ja osaamista sekä jonkin verran motivaatiota (Kauhanen, 2009, s. 84, 86). Nämä ovat kuitenkin perusteellisesti toteutessaan hyvin työläitä ja aikaa vieviä, eikä niillä voida aina paljastaa hakijan todellisia motiiveja. Työsimulointi mainitaan toisena vartenotettavana keinona arvioida hakijoiden osaamista ja työyhteisötaitoja ennen valintaa, sillä siinä hakijoita testataan rekrytointivaiheessa todentuntuisissa työtilanteissa. Vaikka työsimulointi on vielä suhteellisen kallias valintamenetelmä, on sen kyky kuitenkin ennustaa työssä suoriutumista erinomainen.

Myös ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään kuntaorganisaatioiden rekrytoinnissa, sillä sen on koettu parantavan rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuuksia. Etenkin

johtavaan asemaan rekrytoidessa lähes jokainen haastateltava kertoi hyödyntävänsä ulkopuolisen asiantuntijatahon palveluja, kuten henkilöarviointia ja soveltuvuuskokeita. Organisaation ulkopuolinen rekrytointitaho tulee kuitenkin olla saatettu ajan tasalle siitä, minkälaiseen työyhteisöön uutta työntekijää ollaan etsimässä. Vaarana on, että ulkopuolisen rekrytoijan valintasuositus ei vastaakaan organisaation tarpeita tai Viitalanin (2014) mainitsema rekrytointitahon ajan ja ammattitaidon puute vaikuttaa rekrytointiin, joka johtaa kiireessä tehtyihin, heikosti perusteltujen rekrytointipäätösten tekemiseen. Toisaalta hyvästäkin valintamenettelystä huolimatta, henkilöstä voi paljastua myöhemmin, ettei hän suoriudu työtehtävään, sitoudu organisaation tavoitteisiin tai sopeudu työyhteisöön (Kuntaliitto, 2002, s. 19).

Tutkielma osoittaa, että onnistuneeseen rekrytointiin vaaditaan usein kokemusta, useampaa rekrytoijaa sekä tarpeeksi hakijoita avoimena olevaan tehtävään. Tutkielmassa nousee myös esille anonyymien rekrytoinnin potentiaali keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttäytymistä. Sen käyttö on kuitenkin vielä hyvin vaihtelevaa, eikä sen hyödyntämisestä ole vielä riittävää näyttöä rekrytointiprosessia läpinäkyvöittävänä keinona. Erilaisilla rekrytointiohjeilla ja -oppailla on pyritty yhtenäistämään ja systematisoimaan rekrytointikäytäntöjä, jotta rekrytoinnille asetetut kriteerit ja tehtäviin hyödynnettävät valintamenettelyt olisivat yleisesti tunnistettu.

Pelkkä hakijan vahva osaaminen ja vaikuttava työkokemus eivät takaa onnistunutta rekrytointia, vaan isossa roolissa ovat myös hakijan persoona sekä työyhteisötaidot. Tutkielman mukaan työntekijän taitoja ja osaamista voidaan työssä kehittää ja opettaa, mutta persoonallisiin ominaisuuksiin ei voida henkilöstöjohtamisella vaikuttaa. Etenkin johtajia ja esimiehiä rekrytoidessa persoonan yhteys destruktiiviseen ailahteluun on tunnistettava ja persoonan merkitystä on tutkielman mukaan rekrytoinnissa pyrittävä painottamaan jatkossa entisestään. Osa haastateltavista hyödynsi jo nyt erilaisia psykologisia, persoonaa ja kyvykkyyksiä mittaavia testejä, jotka antavat työnantajalle tukea rekrytointipäätöstä tehdessä. Tehokkain tapa olisi testata hakijoita todellisessa

työympäristössä, mutta tämä on usein resurssien ja aikataulupaineiden puitteissa hankala toteuttaa.

Perehdytys

Kauhanen (2009, s. 92, 151) kuvailee uuden työntekijän onnistunutta perehdyttämistä organisaation tehokkuuden kannalta keskeiseksi tekijäksi. Perehdytyksen tavoitteena on auttaa työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä sekä saattaa hänet osaksi tulevaa työyhteisöä. Se on toimenpiteiden joukko, joilla pyritään edistämään uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työympäristöön (Kuntaliitto, 2002, s. 20). Jos perehdytyksen perusteellisuudesta luistetaan, kasvaa myös virheiden, taloudellisten vahinkojen ja haitallisen työkäyttäytymisen todennäköisyys. Vastuu perehdytyksestä on usein lähiesimiehellä tai jollain muulla työyhteisön jäsenellä, johon uusi työntekijä sijoittuu.

Tutkielmassa perehdytys nousee esiin uuden työntekijän käännekohtana, joka vaikuttaa oleellisesti siihen, alkaako uusi henkilö ailahtella destruktiivisesti. Myös Kuntaliiton (2002, s. 21) selvityksen mukaan uudelle työntekijälle kaksi ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kehittymisen kannalta keskeisimpiä. Destruktiivisuus voi olla jo juurtunut organisaatioon, jolloin perehdytyksellä tulisi varmistaa, ettei myös uuden työntekijän ajatuksia ja motivaatiota tukahduteta ja taannuteta organisaation tasolle. Toisaalta perehdytyksellä tulisi varmistaa, ettei mahdollisesti destruktiivisesti ailahtelevalle uudelle työntekijälle käyttäytymiselle tehdä tilaa.

Selkeillä ja yleispätevillä perehdytysohjelmilla voidaan tutkielman mukaan varmistaa perehdytysprosessin läpinäkyvyys ja varmistaa uudelle tekijälle tarvittava tuki työsuhteen alkutaipaleelle. Perehdytysohjelmissa käydään läpi kunnallishallinnon erityispiirteisiin, työyksikön asemaan ja tehtäviin liittyviä asioita kuntaorganisaatiossa. Mitä strukturoidumpi ja perusteellisempi uuden työntekijän perehdytys on, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on pysyä halutulla polulla ja menestyä työssä ansiokkaasti. Uudelle

työntekijälle tulee Kuntaliiton (2002, s. 22–23) mukaan taata työsuhteen alussa mahdollisuus palautteeseen ja reflektointiin, jotta laadukas oppiminen voidaan varmistaa perehdytyksen aikana. Perehdytysohjelmissa tulisi määritellä vähintään perehdyttämisen tavoitteet, vastuuhenkilöt sekä aikataulu. Kauhanen (2009, s. 152) täydentää, että seurantapohjaisten perehdytysohjelmien avulla voidaan mitata henkilön oppimisen kehittymistä perehdytyksen eri vaiheissa.

Perehdytyksestä vastuussa olevan esimiehen tulisi varmistaa, että perehdytysohjelmaa noudatetaan niin, että ohjaus pysyisi tarpeeksi löyhänä ja aktivoivana jättäen tilaa uuden työntekijän omille ajatuksille (Kuntaliitto, 2002, s. 23). Tutkielmassa tehdyt havainnot tukevat edellä mainittua ja erilaisilla perehdytysohjelmilla on pyritty luomaan kuntaorganisaatioille yhtenäiset käytännöt, joiden puitteissa perehdytystä toteutetaan. Hyvä perehdytysprosessi ei altista uusia työntekijöitä väärälle ohjaukselle, vaan takaa sitoutuneen ja organisaatiolle lojaalin henkilöstön. Tämä on otettu huomioon myös kuntaorganisaatioissa, joissa perehdytyksen merkitys työntekijän suoriutumisen kannalta tunnustetaan.

Erityisesti esimiesten ja johtajien perehdytystä on lähivuosina pyritty kuntasektorilla edistämään erilaisen vertaisoppimisen, työnohjauksen ja henkilöstöjohton tukemana. Esimiesten ja johtajien ohjaus, mentorointi ja vertaistuki koetaankin tutkielmassa tärkeäksi keinoksi välttää perehdytyksessä ei-toivotulle käyttäytymiselle ja toimintamalleille altistuminen. Myös Kuntaliitto (2002, s. 45) näkee mentoroinnin, eli kahden ihmisen välisen oppimiseen perustuvan vuorovaikutussuhteen, tärkeänä osana kokemattomamman työntekijän sitouttamista organisaation. Se mahdollistaa omien kokemusten peilaamisen sellaisen henkilön kanssa, joka on käynyt samanlaisia asioita omassa perehdytyksessään läpi. Mentoroinnin mahdollistama jaettu ymmärrys, molemminpuolinen luottamus ja avoimuus voivat parhaimmillaan toimia perehdytyksessä destruktiivisuuden vastavoimana.

Perehdyttämisen rooli destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisyssä on siis tutkijan valossa perusteltu. Hyvää perehdytysprosessia ohjaa yleisesti hyväksytty perehdytysohjelma, jossa toteutuu kuntaorganisaation edistämät arvot, johtamiskulttuuri ja toimintaperiaatteet. Jos destruktiivisuus ilmenee kuntaorganisaatioissa rakenteellisena ja kulttuurillisena ilmiönä, tulisi perehdytyksellä varmistaa, ettei myös uusi työntekijä taannu destruktiivisiin käytäntöihin. Henkilöstöjohtamisella voidaan luoda perehdytysprosessiin erilaisia seurantavälineitä ja kouluttaa työyhteisöissä mentoreita, joiden vastuulla on taata uuden työntekijän perehdytyksen vertaistuki. Myös palautteenanto puolin ja toisin on turvattava jo perehdytyksen aikana, jolla varmistutaan työntekijän motiiveista, osaamisesta ja kehittämisestä.

Seuranta ja valvonta

Yksilöiden ja tiimien työsuorituksen seuranta ja arviointi on myös yksi tärkeä osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Kauhanen, 2009, s. 102). Viitalan (2014) mukaan organisaation menestymisen ehtona on, että se suoriutuu sille asetetuista tehtävistä tehokkaasti. Kuntaliitto (2002, s. 25, 27) täydentää, että työsuorituksen arvioinnissa henkilön työsuoritus suhteutetaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin yleensä kehityskeskusteluissa, työpaikkakokouksissa tai koko kuntaorganisaation tasolla päätöksentekokoelmissä. Henkilöstövoimavarojen raportoinnilla henkilöstöstä tunnistetaan, mitataan ja raportoidaan erilaisia tietoja esimerkiksi henkilöstövahvuudesta, henkilöstön laadullisista ominaisuuksista sekä organisaation tilasta. Henkilöstöraportointi on siis myös keskeinen osa työsuorituksen seurantaa ja valvontaa. Organisaation työsuorituksista kerättyä informaatiota voidaan hyödyntää toiminnan suuntaamisessa ja strategisessa tavoitteiden asetannassa. Se voi auttaa tunnistamaan organisaation tarpeita, vahvuuksia ja heikkouksia. Malikin ja Lenkan (2019, s. 729) mukaan henkilöstön työsuorituksen seurannalla voidaan myös vaikuttaa destruktiiviseen ailahteluun julkisorganisaatiossa.

Kuntaliiton (2002, s. 38) mukaan myös oikeudenmukaiseksi koetulla palkkapolitiikalla voidaan vaikuttaa henkilöstön suoriutumiseen. Malik ja Lenka (2019, s. 736) tunnistavat

palkkausjärjestelmän yhdeksi keskeiseksi destruktiivisesti poikkeavaan käyttäytymiseen vaikuttamisen keinoksi. Se on henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue, joka seuraa henkilöstön suoritusarviointia (Kauhanen, 2009, s. 109). Palkan tulee vastata ainakin työntekijän suoriutumista, pätevyyttä ja työn vaativuutta, jotta se tuottaa myönteistä kannustinvoimaa (Kuntaliitto, 2002, s. 37).

Kunta-alan nykyinen palkkausjärjestelmä mahdollistaa niin tehtäväkohtaisen palkan kuin henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvan tulospalkkion, jota tutkielman mukaan hyödynnetään laajasti useassa kuntaorganisaatiossa. Taloudellisen palkitsemisen ohella myös aineettomilla palkkiolla, kuten hyvällä esimiestyöllä, turvataan palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus, kun työntekijöiden suoritusta seurataan, heille annetaan palautetta ja heidän kehittymismahdollisuudet turvataan (Kuntaliitto, 2002, s. 37). Jos työntekijät kokevat, ettei työnantaja arvosta heidän työpanostaan, voi se heikentää motivaatiota ja työsuoritusta sekä vaikuttaa työntekijän työkäyttäytymiseen.

Tutkielman mukaan henkilöstön työsuoritusta arvioidaan kuntaorganisaatioissa pääsääntöisesti kehityskeskustelujen avulla, joita pyritään järjestämään vähintään kerran vuodessa. Kehitys- ja arviointikeskustelujen toteutumisessa ja sisällöissä on kuitenkin suuriakin eroja eri kuntien ja kaupunkien välillä. Kuntaorganisaatioissa voidaan hyödyntää myös henkilökohtaista palkan lisää, joka määräytyy erilaisten pisteytysmatriisien pohjalta, joissa pääpaino on henkilön tuloksellisuuden ja osaamisen arvioinnissa. Tutkielmassa ei tule ilmi se, että kuntaorganisaatioilla olisi käytössään mitään systemaattisempia suoritusarvioinnissa hyödynnettäviä järjestelmiä. Kehityskeskusteluilla ja tulospohusteisella palkitsemisjärjestelmällä ei myöskään koeta olevan tutkimusongelman kannalta niin suurta painoarvoa, kuin mitä teoria antaa olettaa. Valvonta ja seuranta koetaan kehitystä vaativana henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena, mutta henkilöstön suorituksen valvonnan sijasta resursseja halutaan tutkielman mukaan keskittää mieluummin osaamisen kehittämiseen.

Kauhanen (2009, s. 107) huomauttaa, että henkilöstön suorituksen seurannan ja arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on niiden kuuluminen osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Suoritusarviointia hyödynnetään vielä varovaisesti suomalaisessa johtamisperinteessä, kuten myös tutkielmassa ilmenee. Useampi haastateltava pitää valvontaa niin sanottuna kovana ja vanhakantaisena keinona vaikuttaa henkilöstön suoritukseen, ja tunnistivat seurannan ja valvonnan systemaattisuuden puutteen. Suoritusarviointia voidaan kuitenkin hyödyntää sisäisten siirtojen sekä henkilöstön ja organisaation kehittämisen suunnitteluun.

Erilaisten valvontakeinojen potentiaali puuttumisen välineenä destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen kuitenkin tunnistetaan. Muun muassa Langen (2008, s. 716–717) mukaan johtajan turvautumista destruktiiviseen käyttäytymiseen voidaan ehkäistä organisaation tasolla byrokratian, vastuuvollisuuden, tasapainon ja kollektiivisen valvonnan avulla. Käytäntöjen standardisointi, sääntöjen, rutiinien ja johtajien toimintatapojen yhtenäistämisen kautta ehkäisee destruktiivista käyttäytymistä.

Myös Padilla ja muut (2007, s. 189) tunnistavat olemassa olevan tasapainon, hierarkian ja valvonnan keinoina ehkäistä haitallisen käyttäytymisen ilmenemistä. Johdettavia tulisi kannustaa ja vahvistaa puuttumaan johtajan haitalliseen käyttäytymiseen edistämällä organisaatiokulttuuria, jossa olisi avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Kehityskeskustelut tulisi nähdä kokonaisvaltaisemmin niin palautekanavana, suorituksen ja osaamisen seurannan välineenä kuin destruktiivisten poikkeamien tunnistamisen välineenä, joita tulisi pyrkiä pitämään säännöllisin väliajoin. Henkilökohtaisen palkanosan mahdollistaminen vielä laajemmin kuntaorganisaatioissa voisi toimia myös suorituksen seurantaan motivoivana tekijänä. Jotta voidaan varmistua siitä, että kuntaorganisaatiossa tehdään oikeita asioita oikein, tulee myös seurantavälineiden olla kunnossa käytettäessä julkisia resursseja.

Koulutus ja osaaminen

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä asema oppimisen toteutumisen kannalta kuntaorganisaatioissa (Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 239). Henkilöstön osaaminen on yksi keskeisin kuntaorganisaation kilpailukykyyn vaikuttava tekijä (ks. Kauhanen 2009, s. 143; Viitala, 2014; Kuntaliitto, 2002, s. 9). Kuntaorganisaatioissa henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu strategisista painopistealueista johdettuihin osaamisalueisiin, joita edellytetään tulevana vuosina kunnan tai kaupungin palvelujen tuottamisessa (Kuntaliitto, 2002, s. 10). Tutkielman mukaan muutoksesta on tullut pysyvä olotila kunta-alan toimintaympäristöön, joka vaatii sopeutumista ja aiheuttaa jatkuvaa uudistumispainetta. Henkilöstön koulutus nähdäänkin merkittävänä keinona pysyä toimintaympäristön aiheuttamissa muutoksissa mukana.

Kilpailukykyyn säilyttäminen vaatii myös Kauhasen (2009, s. 145) mukaan jatkuvaa uudistumista niin yksilöiltä kuin organisaatiolta. Jatkuvan oppimisen periaate on hiljalleen vallannut alaa laajemmin myös kuntaorganisaatioiden keskuudessa ja sen potentiaali tunnustetaan. Myös Kuusela ja Jääskeläinen (2008, s. 162–163) tunnistavat kuntatyön mahdollisuudet oppimisympäristönä. Kuntatyö tarjoaa mahdollisuuden mielekkääseen oppimiseen, mutta sen toteutuminen ei ole aina itsestään selvää. Tällöin henkilöstöjohtamisella voidaan keskeisesti vaikuttaa mahdollisuuksiin tukea henkilöstön oppimista työssä. Henkilöstöjohtaminen tarjoaa siis keinoja ja mahdollisuuksia tukea tavoiteltua oppimista, joiden kautta organisaation tavoitteita voidaan edistää mielekkäällä tavalla. Esimerkiksi ohjauksella, esimiestyöllä, työsuunnittelulla, koulutuksilla ja viestinnällä voidaan hallita työyhteisön oppimista henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin.

Henkilöstön osaamista voidaan ylläpitää monin eri keinoin (Kauhanen, 2009, s. 153). Työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voivat toimia työkaluina kehittämismenetelmien tehokkaan kohdentamisen varmistamiseksi. Kehityssuunnitelmissa osaamisen kehittämisen osa-alueet yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteisiin sekä sisältävät työssä tarvittavan osaamisen arvioinnin. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat toimivat myös henkilöstön osaamisen seurannan välineenä ja auttaa työnantajaa arvioimaan tarvittavien koulutusten tarjonnan. Tämä voi ehkäistä myös tutkielmassa

esiin noussutta huolta siitä, ettei henkilöstö aina sitoudu koulutuksiin tai ne ovat verrattavissa jopa kahvitaukoihin. Muutama haastateltava hyödynsi henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia koulutuksen tukena ja niiden käyttö on koettu hyödylliseksi. Henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen oli myös tutkielman mukaan tehokas keino vaikuttaa destruktiivisuuden tilaan kuntaorganisaatiossa.

Kuntaorganisaatioiden koulutustarjontaa ohjaa lakisääteinen kouluttautumisvelvollisuus. Erilaisia koulutuksia on pyritty tarjoamaan niin toimialoille, johtajille ja esimiehille kuin henkilöstölle yhteisesti. Vuosittain laadittavat osaamis- ja koulutussuunnitelmat vaikuttavat paljon siihen, millaista koulutusta minnekin järjestetään. Tutkielmassa osaamisen puute nähdään yhtenä destruktiiviselle käyttäytymiselle altistavana tekijänä, joten erityisesti johtajille ja esimiehille järjestetään säännöllisin väliajoin osaamista ja johtamistaitoja kehittäviä ja ylläpitäviä koulutuksia. Muutamassa kuntaorganisaatiossa kailta esimiestehtävissä toimivilta vaaditaan erillinen lähiesimiestyön tutkinto, jolla varmistutaan siitä, että johtajilla ja esimiehillä on edes perustason edellyttämät työkalut johdettavien kohtaamiseen. Myös koko henkilöstön tasolla tulisi järjestää erilaisia tunne- ja vuorovaikutustaitoja kehittäviä koulutuksia, jotta epäasiallinen käyttäytyminen tunnistetaan ja siihen osataan sekä uskallettaisiin puuttua.

Kuuselan ja Jääskeläisen (2008, s. 182) mukaan osaamisen kehittämiseen liittyy samankaltaisia haasteita, kuin mitä tutkielmankin tulokset antavat olettaa. Vaikka henkilöstö kokisi työnsä mielekkääksi ja tarjolla olisi kehittymistä tukevia koulutuksia, ei oman työn ohella koulutuksiin osallistumiseen jää välttämättä riittävästi aikaa. Vaikka kuntatyönantaja järjestäisi erilaisia osaamista kehittäviä koulutuksia, ei niihin ole ajan puutteen takia halukkuutta osallistua. Tämä haaste tunnistetaan myös tutkielmassa ja sitä on pyritty ratkaisemaan varaamalla henkilöstölle tietty määrä vuosittain koulutukseen käytettäviä päiviä. Osassa kuntaorganisaatiossa koulutuksia pyritään järjestämään jatkossa verkko-ympäristöön painottuen, jossa henkilöstö voi käydä koulutuksia ajasta ja paikasta riippumatta. Jatkuvan oppimisen periaate tulisi saattaa myös osaksi toimintakulttuuria, jotta koulutuksiin hakeuduttaisiin yhä matalammalla kynnyksellä.

Tutkielman mukaan henkilöstön innokkuutta kehittää osaamistaan lisää se, että koulutustarpeita suunnitellaan yhdessä henkilöstön toiveita ja tarpeita kuunnellen. Muutama haastateltava kertoi, että toimialat laativat omat koulutussuunnitelmat vastuualueittain sekä arvioivat koulutuksiin tarvittavien päivien määrän. Esimiesten vastuulla on varmistaa, että jokainen koulutusta tarvitseva myös osallistuu koulutuksiin. Yhdessä kuntaorganisaatiossa hyödynnettiin osaamisen kehittämisessä sisäistä työnohjausta, johon jokainen työntekijä tai esimies voi halutessaan erilaisten haasteiden tai ongelmatilanteiden ohjaamana hakeutua.

Koulutusten avulla varmistetaan Kuntaliiton (2002, s. 40) mukaan osaava henkilöstö, tuetaan henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, varmistetaan palveluiden laadun sekä työyhteisön ilmapiirin kehittäminen. Henkilöstön kouluttamista voidaan pitää tutkielmassa hyvänä vaihtoehtona myös silloin, kun työyhteisössä halutaan välttää epäasiallisen ja destruktiivisen työkäyttyymisen ilmeneminen. Se nähdään myös organisaatiokulttuuriin vaikuttavana ja sitä rakentavana tekijänä.

Työhyvinvointi ja palaute

Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisön pahoinvoinnin vastavoimana on merkittävä (Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 171–172). Työhyvinvoinnilla voidaan Kauhasen (2009, s. 200–201) mukaan tarkoittaa kaikkea työolojen kehittämiseen ja työn sisällön mielekkyyteen, töiden järjestämiseen ja johtamiseen liittyvää toimintaa, jotka tyydyttävät niin henkilöstöä kuin organisaatiota. Siihen liittyy keskeisesti myös organisaation johtamiskulttuuri, palkitsemisjärjestelmä, henkilöstön osaamisen kehittäminen, vastuullisuus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä tasa-arvoon, työkykyyn sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät tekijät.

Muun muassa työhön liittyvät epävarmuustekijät, hektinen työympäristö, työn vaatimusten lisääntyminen sekä uupuminen lisäävät työhön liittyvää pahoinvointia (Kuusela

& Jääskeläinen, 2008, s. 171–172). Pahoinvoiva henkilöstö laiminlyö herkemmin työtehtäviään ja alkavat käyttäytyä organisaation tavoitteisiin nähden destruktiivisesti. Tutkielman perusteella ennakoivaan työhyvinvointiin panostaminen nähdäänkin henkilöstövoimavarojen johtamisen keinona, jolla voidaan vaikuttaa destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen jo ennalta. Toisaalta se nähdään myös keinona puuttua havaittuihin ongelmiin. Työhyvinvointiin panostetaan kuntasektorilla ennakoivasti muun muassa työhyvinvointikyselyjen, työnohjausten, työhön vaikuttamisen, työterveyshuollon palvelujen, työsuojelun sekä erilaisten varhaisen puuttumisen mallien avulla. Ennakoiviksi keinoiksi voidaan katsoa kaikki henkilöstön työoloja parantavat keinot, joita on lueteltu jo edellä. Vaikka työhyvinvoinnin tukemisen käytännöt vaihtelevat kuntaorganisaatioiden välillä suurestikin, on niiden merkitys kuitenkin tunnistettu.

Työhyvinvoinnin edistämisen liittyviä haasteita ovat tutkielman mukaan rajalliset resurssit, työhön liittyvät yksilölliset tekijät sekä tasapainottelu työn monipuolisuuden ja haasteellisuuden välillä. Erilaisilla hyvinvointikyselyillä voidaan kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa, jos ne toteutetaan tarpeeksi usein ja todettuihin ongelmiin puututaan. Anonyymi vastausmahdollisuus voi madaltaa henkilöstön kynnystä tuoda työpahoinvointi ilmi. Myös ammatillisen kuntoutuksen, työnohjauksen ja erityisen tuen mahdollisuus koetaan työnhyvinvointia ylläpitäväksi ja toisaalta destruktiivisuutta ehkäiseviksi työkaluiksi. Malik ja Lenka (2019, s. 723) tunnistavat työn ja vapaa-ajan tasapainon myös tärkeänä työhyvinvointia edistävänä ja työn kuormittavuutta vähentävänä tekijänä. Kuntatyönantaja ei voi tietenkään puuttua siihen, miten työntekijät viettävät vapaa-aikaansa, mutta se voi vaikuttaa siihen, miten omaan työhön voi vaikuttaa ja miten sitä voidaan kuormittavuuden näkökulmasta keventää. Jos kuormittavuustekijät johtuvat työympäristön tai johtajan destruktiivisuudesta, on tärkeää, että henkilöstöllä olisi käytössään luotettavia palautteenantokanavia tuodakseen mahdollinen työpahoinvointi ilmi.

Palautteenantokanavia voidaankin pitää yhtenä työhyvinvointia ylläpitävänä keinona. Jos destruktiivista johtamiskäyttäytymistä ilmenee, voi työntekijä ottaa yhteyttä

esimerkiksi työsuojeluorganisaatioon. Tutkielman mukaan mahdolliset ongelmat pyritään kuitenkin ensisijaisesti ratkaisemaan asianosaisten kesken tai tuomalla asia esimiehen tai tämän esimiehen tietoon. Jos asia ei tällöinkään ratkea, voi asiasta olla suoraan yhteydessä henkilöstöpalveluihin tai pääluottamusmiehiin. Myös työterveyshuoltoon voi olla tarvittaessa yhteydessä.

Osalla kuntaorganisaatioissa on ongelmatilanteissa mahdollista hyödyntää sisäistä tai ulkoista sovittelutoimintaa sekä työhyvinvoinnin ammattilaisten ohjaamaa keskustelua osapuolten välillä. Noin puolella haastateltavista oli käytössään anonyymeja palautekanavia, joilla on pyritty madaltamaan palautteenannon kynnystä. Ongelmana niihin kuitenkin liittyy puuttumisen vaikeus, kun aina edes työyhteisö, jossa epäasiallista käyttäytymistä ilmenee, ei ole tiedossa. Kuitenkin selkeät ohjeistukset siitä, mitä palautekanavia henkilöstöllä on käytössään ja milloin epäasialliseen käyttäytymiseen tulee puuttua, auttavat henkilöstöä toimimaan erilaisissa ongelmatilanteissa. Tutkielman keskeinen havainto on, että oli kyseessä sitten mikä palautekanava hyvänsä, niin loppupeleissä sen toimivuuden takaa nopea reagointi ja puuttuminen havaittuihin ongelmiin.

Vaikka tutkielman mukaan kuntaorganisaatioilla on käytössään useita luotettavaksi koettuja palautteenantokanavia, Song ja muut (2017, s. 1167–1169) kuitenkin huomauttavat, että työntekijöiden vaikeneminen on yhä yleistävämpi ongelma tämän päivän organisaatioissa. Hiljaisuus ja vaikeneminen näkyy työntekijöiden ideoiden, tiedon ja palautteen tietoisena panttaamista. Passivoituminen ja vaikeneminen saattavat olla työntekijän keino selviytyä johtajan mahdolliselta väärinkäytökseltä. Rakentavan palautteen puute voi johtaa tilanteeseen, jossa johtaja olettaa kaiken olevan hyvin, vaikka työyhteisössä voitaisiinkin huonosti. Tällöin johtamistyöstä tulee helposti eriytynyttä ja harhaanjohtavaa (Turtio, 2017, s. 13). Lange (2008, s. 716–717) täydentää, että johtajan valta-aseman sekä koston pelon takia johdettavat voivat olla haluttomia raportoimaan johtajan haitallisesta tai epäasiallisesta käyttäytymisestä eteenpäin.

Kun ollaan tilanteessa, jossa johdettava ei voi vaikuttaa tilanteeseen myönteisten keinojen kautta, hän saattaa reagoida negatiivisten keinojen kautta, kuten sairastumalla, katkeroitumalla, avuttomuudella, syyttelemällä tai käyttäytymällä aggressiivisesti muita kohtaan (Manka & Manka, 2016, s. 107). Tämä ilmiö on huomattu myös kuntaorganisaatioissa, joissa tunnistettiin vastaavanlaisia tilanteita. Yksi haastateltavista kertoi muun muassa tilanteesta, jossa työyhteisö oli voinut jo pitkään niin huonosti, että se alkoi käyttäytymään destruktiivisesti eikä edes johtajat saaneet tilanteeseen muutosta. Ongelmat voivat olla joskus niin syvällä kulttuurissa ja toimintatavoissa, että ainoa keino ratkaista tilanne on hajottamalla työyhteisö kokonaan henkilösiirtoihin tai irtisanomisiin turvautumalla. Tutkielman keskeinen johtopäätös onkin, että hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja turvautuu epätodennäköisemmin haitalliseen tai jopa destruktiiviseen käyttäytymiseen.

Henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen organisaation tehokkuuden parantamisen näkökulmasta onkin ollut henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista Hollandin, Cooperin ja Sheehanin (2016, s. 915) mukaan. Eisenbergerin ja muiden (2001) tutkimuksessa henkilöstön sitoutumisen asteen huomattiin lisääntyvän, kun työntekijät kokivat organisaation arvostavan ja tukevan heidän työpanostaan. Holland ja muut (2016, s. 924, 926) toteavat, että henkilöstöhallinto on vastuussa tarjota ja ylläpitää henkilöstölle sellaisia suoria palautteenantokanavia, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista. Henkilöstöjohtamisella tulee kehittää järjestelmiä ja vuorovaikutussuhteita, jotka mahdollistavat henkilöstön mielekkään vaikutusvallan ja työhönsä vaikuttamisen työpaikalla luottamuksen rakentamisen kautta. Nämä voidaan tunnistaa keinoina vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ennakoivasti.

Furnham ja Taylor (2004, s. 242–243) näkevät sitoutumisen lisäksi myös lojaaliuden edistämisen yhtenä merkittävänä keinona ehkäistä haitallista käyttäytymistä. Heidän mukaansa henkilöstö osoittaa lojaaliutta työnantajaa kohtaan, jos heidän perustarpeensa työsuhteessa täyttyvät. Henkilöstö tarvitsee riittävästi turvallisuutta, varmuutta,

sosiaalisia kontakteja, itsenäisyyttä ja haasteita, joissa heidän yksilölliset kyvykyydet ja osaaminen tulee käyttöön. Lojaalius vaatii toteutuakseen avoimen ilmapiirin ja luotettavia kontakteja, joita voidaan kattavalla työhyvinvoinnilla edistää. Jos toimintakulttuurissa ilmenee epärehellisyyttä tai disinformaatiota, epäilykset ja haitallinen käyttäytymisen ottavat vallan.

Pelkillä henkilöstövoimavarojen johtamisella ei kuitenkaan voida taata riittävän kokonaisvaltaista työhyvinvointia, vaan sen varmistamiseen tarvitaan myös työterveyshuollon, työsuojelun ja ylimmän johdon sitoutuminen (Kauhanen, 2009, s. 202). Ennakoivalla työhyvinvoinnin tukemisella ja riittävien palautekanavien turvaamisella voidaan parhaimmillaan vähentää sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymisten ohella myös organisaation suoriutumiskykyyn vaikuttavaa haitallista työkäyttäytymistä. Kuntaorganisaatioilla on jo nyt käytössään laajaa työsuojelutoimintaa, epäasiallisen käyttäytymisen puuttumismalleja sekä työkykyä ylläpitävää työnohjausta ja tukea. Myös palautekanavien kattavuuteen ja tehokkuuteen on kiinnitetty huomiota, mutta niitä tulee myös jatkossa kehittää. Erilaiset anonyymit palautekanavat mahdollistavat palautteenannon matalalla kynnyksellä ilman, että Langen (2008, s. 717) mainitsema pelko johtajan kostosta mahdollistuisi. Tutkielma osoittaa, että palautekanavien ja työhyvinvoinnin merkitystä destruktivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisemisessä ja siihen puuttumisessa voidaan pitää keskeisenä.

Toimintaympäristön haasteet

Kuten tutkielmassa on tullut ilmi, kuntaorganisaatioiden toimintaympäristö asettaa omat haasteensa ja rajoituksensa henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Kuntasektorilla johtaminen voidaan nähdä laajana kokonaisuutena, jossa poliittisen ja operatiivisen toiminnan tulee kohdata (Kuntaliitto, 2002, s. 1). Kuntaorganisaation poliittinen päätöksenteko ohjaa visioiden ja strategian sisältöä, mutta sen toteuttamisesta vastaa jokainen organisaation työntekijä työpanoksellaan. Henkilöstöjohtaminen voidaankin nähdä

kuntaorganisaatiossa strategista johtamista ja operatiivista johtamista yhdistävänä toimintona, joka pyrkii muuttamaan vision toiminnaksi.

Myös tutkielmassa poliittisella ohjauksella ja päätöksenteolla koettiin olevan keskeinen rooli toimintaympäristöön vaikuttavana tekijänä kuntasektorilla. Poliittisella ohjauksella voidaan viedä kuntaorganisaation toimintaa päätöksentekijöiden intressien mukaisiksi, joka voi luoda ristiriitoja operatiiviseen toimintaan. Lainsäädäntöä pidetään toimintaympäristöä kompleksisoivana tekijänä, jolloin kuntalaisten, kuntopoliitikkojen ja henkilöstön intressien ristiaallokkoon astuu mukaan myös lainsäätäjien tahtotila. Lainsäätäjät voivat asettaa kuntaorganisaation järjestettäväksi uusia velvoitteita, kuitenkin tarjoamatta niihin tarvittavia taloudellisia resursseja. Resurssien niukkuutta pidetään myös kuntasektorin henkilöstöjohtamista haastavana tekijänä.

Kuntaorganisaatioiden toimintaympäristössä vallitsee edelleen useita julkilausumattomia toimintaa ohjaavia käsityksiä (Kuusela & Jääskeläinen, 2008, s. 185). Niukat taloudelliset resurssit luovat epävarmuutta työyhteisöön siitä, millaista toimintaa tulevaisuudessa ylläpidetään, millaisilla henkilöstöresursseilla ja täytetäänkö irtisanottujen ja eläkkeelle siirtyvien virkoja. Tutkielma osoittaa, että lisääntyvät työtehtävät luovat henkilöstölle riittämättömyyden tunteen ja saattavat ajaa heidät tilanteeseen, jossa käyttäytytään organisaation tavoitteiden vastaisesti. Kuntaorganisaatioiden rajalliset resurssit herättävät huolen siitä, mitkä ovat julkisen sektorin edellytykset toimia, jos resurssit eivät riitä uudistumaan. Myös kuntaorganisaatioiden tulee huolehtia kilpailukyvyystään, jota ylläpidetään kehittämällä ja löytämällä uusia ratkaisuja. Toimintaympäristöä haastaa myös kuntasektorin toiminnan ja resurssien rajallisuus yksityisen sektorin työnantajiin nähden.

Kuusela ja Jääskeläinen (2008, s. 164–165) tunnistavat tutkielmassa ilmenneet kunta-työn työympäristöön liittyvät haasteet. Muuttuva yhteiskunta saattaa aiheuttaa sen, että tehtäväkuvaukset muodostuvat vanhoistakin toimintatavoista ja päämääristä. Myös tutkielman tulokset tukevat Kuuselan ja Jääskeläisen väitettä siitä, että

kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamista ohjaa pitkälti työyhteisössä vallitsevat perinteet, ammattialan kulttuurilliset toimintatavat sekä työyhteisön kulttuuri. Kuntaorganisaatioissa on kuitenkin havaittavissa kuluneina vuosina tapahtunut toimintakulttuurin muutos siihen suuntaan, että asioista puhutaan avoimemmin. Aikaisemmin ongelmista on ollut suotavampaa olla hiljaa ja puuttumatta, mutta henkilöstöjohtamisella on pyritty tukemaan henkilöstöä suoran palautteen annossa ja asioiden puheeksi ottamisessa. Vaikka kunnissa muutosten läpivieminen ja henkilöstön sitouttaminen muutoksiin on tutkielman mukaan koettu olevan hitaampaa kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla, on henkilöstöjohtamisella saatu luotua muutoksia tukevia rakenteita, joiden on koettu pehmentäneen muutoksista aiheutuneita kasvukipuja.

Tutkielma osoittaa, että kuntaorganisaatioiden toimintaympäristössä tunnistetaan destruktiiviselle johtamiskäyttäytymiselle altistavia tekijöitä. Toimintaympäristön haasteita ja rajoitteita voidaan lieventää muun muassa sillä, että niin virkamiehet kuin luottamushenkilöt kykenevät yhteistyöhön ja pyrkivät löytämään yhteisymmärryksen esimerkiksi kunnan tai kaupungin strategisista tavoitteista. Tutkielmassa kuitenkin havaitaan, että haastavissakin tilanteissa henkilöstöjohtamisen tulee pyrkiä suoriutumaan mahdollisimman hyvin vallitsevissa olosuhteissa. Toimintaympäristön haasteet tulee tunnistaa ja henkilöstöjohtamisella varmistaa henkilöstön sopeutuminen ja jaksaminen haastavissakin tilanteissa.

Yleiset havainnot

Tutkielma osoittaa, että destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen tunnistetaan ja siihen voidaan erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla vaikuttaa kuntaorganisaatioissa. Ilmiö on moninainen ja sen ulottuvuuksia voi olla vaikea hahmottaa, sillä destruktiivisuus ilmenee erilaisissa toimintaympäristöissä erilaisin seurauksin. Tämä on vaikeuttanut myös ilmiön yksimielistä määrittelyä teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Myös Padilla ja muut (2007, s. 189) toteavat, että destruktiivinen johtaminen on edelleen yhtä lailla käytännön ongelma kuin se on teoreettinenkin. He korostavat

etenkin johtajien rekrytointiin ja kehittämiseen, johdettavien vahvistamiseen ja voimaannuttamiseen sekä organisatorisen toiminnan kehittämiseen liittyvien keinojen merkitystä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ennaltaehkäisyssä.

Useampi haastateltava nosti jo tutkielmassa aikaisemmin käsiteltyjen keinojen lisäksi viestinnän ja tiedottamisen tärkeyden destruktiivisuudesta käydyn puheen keskiöön. Kuten Turtio (2017, s. 87) aikaisemmin mainitsi, saattaa epäsuora ja harhaanjohtava kommunikaatio olla juuri yksi destruktiivisesti ailahtelevan johtajan ominaispiirteistä. Viestintä koettiin yhtenä johtamisen konkreettisena keinona, jolla voidaan suoraan vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin kuntaorganisaatiossa. Sen tärkeys korostuu etenkin tilanteissa, jotka ovat haastavia tai poikkeavat normaalista. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voidaan pitää yhteistoimintaneuvotteluja, jolloin henkilöstön epävarmuus työpaikan jatkuvuudesta kasvaa. Suoran ja avoimen viestinnän rooli on keskeinen, jotta välttää henkilöstön ajautuminen epätietoisuuden ja destruktiivisesti poikkeavan käytöksen valtaan.

Myös Kuntaliitto (2002, s. 1) korostaa viestinnän keskeisyyttä henkilöstöjohtamisen kulmakivenä. Mikäli viestit eivät kulje häiriöttä kaikille osapuolille tai niiden sisältöä ei oteta vakavissaan, voi viestien informaatio jäädä saamatta ja työn sekä palveluiden laatu heikentyä. Tutkielman mukaan viestintään kuitenkin kiinnitetään erityistä huomiota, ja monella kuntaorganisaatiolla on käytössään erilaisia viestintää edistäviä kokeiluja. Esimerkiksi muutama haastateltava kertoi pitävänsä kaikille kuntaorganisaation esimiehille ja johtajille viikoittain tai kuukausittain yhteisen keskustelutilaisuuden, jossa käydään muun muassa ajankohtaisia asioita läpi sekä jaetaan johtamiseen liittyviä havaintoja ja kokemuksia.

Tutkielman toinen keskeinen havainto oli anonyymien henkilöstökyselyjen merkitys kuntaorganisaation toiminnan ja kulttuurin tilan selvittämisessä, joilla voidaan varmistua henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen vaikuttavuudesta ja toisaalta varmistua siitä, että organisaatiossa voidaan hyvin. Erilaisilla säännöllisesti pidettävillä

henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyillä voidaan kartoittaa kehittämistä vaativia organisaation osa-alueita ja mahdolliseen destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen viittaavia hälytysmerkkejä. Henkilöstökyselyjen lisäksi destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen voidaan puuttua henkilöstölle selväksi tehdyillä ohjeistuksilla siitä, millaista käyttäytymistä kunnassa tai kaupungissa hyväksytään ja miten epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan. Myös avoin vuoropuhelu ja vuorovaikutus muiden kuntaorganisaatioiden välillä voisi edesauttaa henkilöstöjohtamisen keinojen vaikuttavuutta destruktiivisuuden näkökulmasta.

Hollandin (2019, s. 1049) mukaan poikkeavaan käyttäytymiseen tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön sitoutuneisuuden, omistautumisen, osaamisen sekä palautteenannon näkökulmasta. Henkilöstöresursseille on tärkeää osoittaa perusteellisia tarkistusmenettelyjä, joilla varmistetaan, ettei destruktiivisuudelle anneta organisaatiossa tilaa. Erilaisilla henkilöstökäytännöillä voidaan varmistaa, että organisaatiolla on käytössään toimintatapoja ja käytäntöjä destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen hallintaan. Henkilöstöjohtamisen tulisi keskittyä riskitekijöiden tunnistamiseen ja näiden kriittiseen arviointiin jo rekrytointi- ja valintavaiheessa. Vahva ja riippumaton henkilöstöjohtaminen voi parhaimmillaan ehkäistä sellaisen vahingon syntymisen, jota destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen toteutuessaan voi organisaatiolle ja sen henkilöstölle aiheuttaa.

Boxall ja Purcell (2011, s. 254) huomauttavat, että kehitettäessä henkilöstövoimavarojen johtamisen laatua, tulee henkilöstöhallinnossa tunnistaa tavoitteiden, toiminnan, säädösten ja kokemusten väliset hauraat yhteydet, jotka voivat johtaa myös henkilöstön asenteiden, käyttäytymisen ja sitä kautta myös organisaation tuloksen muutoksiin. Henkilöstöjohtamisen aikomusten ja tulosten yhteyttä on sitä vaikeampi hallita, mitä isompi organisaatio on kyseessä. Tähän lukeutuvat myös julkisen sektorin organisaatiot, joissa henkilöstöjohtamisen ristiriitainen viestintä voi johtaa henkilöstön alentuneeseen moraaliin ja jatkuviin tehokkuusongelmiin, joka huomattiin myös tutkielmassa.

	HR-keinot	Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäiseminen	Henkilöstöjohtamisen ulottuvuus
Ehkäisevät toimet	Työnantajakuva	Mielikuvat toimintakulttuurista	
		Arvot ohjaavana tekijänä	
	Rekrytointi	Destruktiivisuudelle altistuvien henkilöiden valinnan välttäminen	Sitoutuminen
		Henkilöarvioinnit, psykologiset testit sekä käytännön kokeilut	Eettisyys
	Perehdytys	Työntekijän destruktiivisen käyttäytymisen havaitseminen	
Tunnistamisen keinot	Suorituksen seuranta & arviointi	Palautteenannon mahdollistaminen ja henkilökohtaisesta suorituksesta palkitseminen	
		Destruktiivisuuden hälytysmerkit tulostamissa ja kehityskeskusteluissa	Motivaatio
	Osaamisen varmistaminen & kehittäminen	Riittävä osaaminen keinona ehkäistä destruktiivista johtamiskäyttäytymistä	Tehokkuus
		Koulutuksilla työkaluja tunnistaa ja puuttua destruktiiviseen ailahteluun	Osaaminen
		Itsereflektio ja tunnetaidot työkäyttäytymisen muokkaajina	
Puuttuminen	Palautteenanto	Kanava puuttua ja tuoda destruktiivisuus HR:n tietoon	Vaikutusmahdollisuudet
	Työhyvinvointi	Kielteisen käyttäytymisen välttäminen hyvinvoinnin kautta	Yhteistyö

Kuvio 6. Tutkielman tulosten havainnointi.

Tutkielman tulokset tukevat myös Guestin (1997, s. 270) tunnistamia henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joilla koetaan olevan suurin merkitys henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä suoritustasoon. Aineiston yhteneväisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen on pyritty havainnollistamaan kuviossa 6. Taulukkoon on koostettu aineistosta nousseita henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla koetaan olevan vaikutusta destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisemisessä. Aineiston analyysin pohjalta erilaisista henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoista voitiin muodostaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen suhteen kolme kategoriaa: ehkäisevät toimet, tunnistamisen keinot sekä puuttuminen.

Työnantajakuvan edistäminen, rekrytointi ja perehdytys koetaan erityisesti ennaltaehkäisevinä toimina, kun taas suorituksen seuranta ja arviointi sekä osaamisen varmistaminen ja kehittäminen enemmän destruktiivisen käyttäytymisen tunnistamisen keinoina. Palautteenannon kautta destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen voidaan tuoda henkilöstöpalveluiden tietoon, ja siihen voidaan lähteä puuttumaan. Jos henkilöstö koee voivansa työssään hyvin, myös jalansija mahdolliselle poikkeavalle käyttäytymiselle minimoidaan. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudella kuvataan taulukossa käytössä olevien keinojen vaikutusta organisaation suoriutumiseen Gustin (1997, s. 270) havaintoja mukaillen.

5 Johtopäätökset

5.1 Pohdinta

Tutkielman tärkeänä tavoitteena oli teemahaastatteluja hyödyntämällä tuottaa uutta tietoa erilaisten organisaatioiden käyttöön ja lisätä destruktiivisen johtamisen keskustelua yhteiskunnassa ja tutkimuksessa. Tutkimusongelmana oli laadullisesti tunnistaa erilaisia henkilöstöhallinnon keinoja, joilla voitaisiin ehkäistä ja tunnistaa destruktiivista johtamiskäyttäytymistä kuntaorganisaatioissa. Destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen käsitettä pidettiin mielenkiintoisena ja ajankohtaisena, joten tarvetta tutkielmalle voitiin pitää todellisena. Myös tutkimuskirjallisuuden mukaan aihetta on tutkittu sen esiintymisen yleisyyteen verrattaen vielä suhteellisen vähän.

Tutkielmassa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen tarkastelu oli rajattu henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaan, sillä henkilöstöjohtamisen potentiaalia vaikuttaa henkilöstön motivaation ja haluun toteuttaa organisaation yhteisiä tavoitteita voidaan pitää tutkimuskirjallisuuden valossa keskeisenä. Ei ole salaisuus, että organisaatioon sitoutunut henkilöstö suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti, voi hyvin ja pyrkii edistämään organisaation yhteisiä tavoitteita (Kauhanen, 2009, s. 16). Henkilöstö on erityisesti kunnissa ja kaupungeissa merkittävin toiminnallisen menestyksen kulmakivi, jonka hyvinvointi ja sen johtaminen takaavat kuntaorganisaation menestyksen ja kilpailukyvyn (Kuntaliitto, 2002, s. 1). Tästä syystä tutkielmassa pidettiin ajankohtaisena tunnistaa työyhteisön tehokkuuden ja hyvinvoinnin edistämistä hankaloittavia johtamisen piirteitä.

Kuten edellä kävi ilmi, erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan ehkäistä ja vaikuttaa destruktiivisuuden tilaan kuntaorganisaatiossa. Tutkielman tulosten perusteella etenkin rekrytointia, johtamiskulttuuria sekä osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä voidaan pitää painoarvoltaan keskeisimpinä työkaluina destruktiivisuuteen puututtaessa. Suorituksen valvonnan ja seurannan, myönteisen työnantajakuvan sekä

perehdytyksen potentiaali tunnistetaan, mutta niitä pidettiin osa-alueina, jotka vaativat kunnan tai kaupungin henkilöstöjohtamiselta vielä kehittämistä. Puolestaan ennakoivaa työhyvinvointia tukevien rakenteiden sekä erilaisten palautteenantokanavien koettiin olevan kunnossa ja toimivia. Myös henkilöstön ammatilliseen tukemiseen ja työnohjaukseen panostetaan jossain määrin kuntaorganisaatioissa.

Vaikka henkilöstöjohtamista pidettiin tärkeänä keinona puuttua mahdolliseen destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen, se ei kuitenkaan yksinään riitä. Myös kuntaorganisaation muiden toimintojen tulee olla kunnossa, jotta destruktiiviselta ailahtelulta aidosti vältytään. Kuntaorganisaatioissa haasteita luo etenkin poliittisen johtajuuden ja operatiivisen johtamisen yhteentörmäykset, jotka saattavat mahdollistaa destruktiiviselle käyttäytymiselle otollisen toimintaympäristön. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tällöin varmistaa, että kunnan tai kaupungin arvot ja strategia viedään paperilta käytäntöön, jotta ne tulevat osaksi myös organisaation arkea. Pelkästään johtajien avoimella viestinnällä, muutoksista tiedottamisella, matalalla hierarkialla sekä henkilöstön palautteen kuuntelemisella voidaan jo tehdä paljon tuhoavien käytäntöjen muodostumisen estämiseksi.

Tutkielman yhtenä keskeisenä tavoitteena oli myös selvittää ja analysoida kuntaorganisaatioiden käytänteitä sekä ympäristöä, jotka saattavat mahdollistaa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemisen. Keskeiset havainnot kuntaorganisaatioiden toimintaympäristöstä olivat lainsäädännön, poliittisen päätöksenteon, rajallisten resurssien sekä toimialan muutosten vaikutukset henkilöstöjohtamista haastavana ja rajoittavana tekijänä. Erot yksityisen sektorin organisaatioihin tunnistettiin ja niiden koettiin hankaloittavan työntekijöistä käytävää kilpailua. Kuntaorganisaatioiden toimintaympäristössä on siis rakenteita ja ulkoisia paineita, jotka saattavat altistaa ne destruktiivisen käyttäytymisen ohjaukselle. Haasteet ovat kuitenkin tiedossa ja kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisella tulisikin pyrkiä parhaaseen niissä olosuhteissa, mitkä on annettu.

Kokonaisuudessaan tutkielmassa pystyttiin vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan aiheen arkaluontoisuudesta huolimatta. Haastatteluihin oli aluksi vaikea saada vapaaehtoisia, mutta aiheesta innostuneita saatiin lopulta yhteydenottoja laajentamalla tarvittava määrä mukaan. Myös tutkielmaan osallistumisen vastahakoisuutta voidaan pitää aiheen kannalta huomionarvoisena asiana. Taustalla voi aikataulullisten haasteiden lisäksi olla myös esimerkiksi se, että aihetta pidettiin haasteellisena, asiantuntijatieto koettiin puutteellisena tai ilmiöstä halutaan vaieta kyseissä kuntaorganisaatioissa. Myös haastatteluissa osa haastateltavista kyseenalaisti joitain kysymyksiä ja kritisoi destruktiivisen johtamisen teoriasta muodostuvaa mielikuvaa esimerkiksi sanomalla, että termi on tarkoituksella harhaanjohtava eikä se kuvaa kuntaorganisaatioiden todellisuutta. Haastattelun kysymysten suhdetta destruktiiviseen johtamiskäyttäytymiseen ei myöskään aina tunnistettu tai ymmärretty. Tämä voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisena ilmiönä, sillä aiheesta oltiin kiinnostuneita ja sitä haluttiin käsitellä omiin kokemuksiin perustuen.

Kaiken kaikkiaan tutkielman tarkoitus oli kartoittaa destruktiivisesta johtamisesta käytävää keskustelua ja ymmärrystä suomalaisten kuntatyötä tekevien henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Ilmiön ilmenemismuodot ja seuraukset tunnistetaan, mutta siihen puuttuminen vaatii vielä henkilöstövoimavarojen johtamiselta täsmällisempiä keinoja. Yksi haastateltavista totesi osuvasti, että niin kauan kuin on ollut olemassa organisaatioita, on ollut olemassa myös kielteisiä johtamisen piirteitä. Tämä kuvastaa hyvin destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen yleisyyttä ja sen tutkimisen tarvetta myös jatkossa. Johtaminen on lopulta vuorovaikutteinen prosessi johdettavien ja toimintaympäristön kokonaisuudessa, johon voidaan tutkimuksella ja toimintakulttuurilla vaikuttaa.

5.2 Luotettavuus ja jatkotutkimuksen edellytykset

Objektiivista, luotettavaa ja toistettavaa tutkimusta ei laadullisessa tutkimuksessa täysin saavuteta, sillä kaikki laadullinen tieto on jossain määrin subjektiivista. Tutkija tekee päätöksiä tutkimusasetelmasta omien tulkintojen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20).

Tämä näkyy muun muassa siinä, että olen ohjannut tutkielman toteutumista jo sen suunnitteluvaiheessa tutkimusongelman asettamisesta kohderyhmän valintaan. Nämä valinnat olen kuitenkin pyrkinyt tutkimuskirjallisuuden kautta perustelemaan ja parantamaan tutkielman läpinäkyvyyttä. Tutkimusta tehdessä onkin hyvä olla tietoinen siitä, että tutkija vaikuttaa esitettävään tietoon jo aineiston keruuvaiheessa. Myös tulkinnat ovat tutkijan ulottuvuus käsitteistöstä, johon tutkittavien antamia merkityksiä pyritään sovittamaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 146).

Tutkielma koostui kahdesta osasta, joten tutkielman luotettavuutta näiden osalta on perusteellista tarkastella erikseen. Tutkielman ensimmäinen osuus rakentui teoreettisen viitekehyksen varaan. Sen luotettavuuteen on voinut vaikuttaa esitettyjen teorioiden rajallisuus, sillä pro gradu -tutkielman laajuuden kannalta ei ole mahdollista esitellä kaikkia aiheeseen liittyviä teoreettisia lähestymistapoja. Tässä yhteydessä on mielestäni hyvä miettiä, olisiko esimerkiksi ilmiön käsittely johdettavien tai yksityisen yrityksen näkökulmasta tuonut tutkielmaan toisenlaisia tuloksia. Pyrin kuitenkin valitsemaan tutkimusongelman ja aiheen kannalta riittävän laajan teoreettisen viitekehyksen, joka mahdollisti myös empiiristen tulosten tarkastelun teorian valossa. Myös tutkielmassa määritellyt käsitteet pyrin valitsemaan niin, että ne sitoutuivat tiiviisti empiirisiin väitteisiin ja tutkimuksen tavoitteisiin (ks. Kakkuri-Knuutila, 1998, s. 329).

Tutkielman empiirisessä osassa esiteltiin teemahaastattelun pohjalta tehdyt havainnot ja ne analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Käytettäessä haastattelua menetelmänä, olisi erityisen tärkeä kiinnittää huomiota laadunvalvonnallisiin seikkoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184). Ennalta määritelty esihaastatteluin testattu haastattelurunko on hyvä ensivaiheen työkalu laadukkuuteen pyrittäessä. Myös tässä tutkielmassa hyödynnettiin kolmea esihaastattelua, joilla varmistuttiin haastattelurungon sisällöllisistä painopisteistä sekä haastattelun keskimääräisestä pituudesta. Haastattelutilanteiden laatuun vaikuttaa merkittävästi myös haastattelukokemus sekä huolellinen teknisen puolen valmistelu. Aineiston käsittelyn ja analyysin vaiheessa turvauduttiin kirjallisuuteen ja pyrittiin käsittelemään aineistoa mahdollisimman tuoreeltaan laadun

takaamiseksi. Myös litteroitu haastatteluaineisto käytiin useaan kertaan läpi tutkielman tulosten paikkansapitävyyden varmistamiseksi.

Teemahaastattelut toteutettiin henkilöstöjohtajille, joilla ei etukäteen tiedetty olevan kokemusta destruktiivisesta johtamiskäyttäytymisestä. Tästä huolimatta aineistoa voidaan pitää jossain määrin valikoituneena, sillä olen tehnyt kohderyhmän rajausta, valintakriteerejä ja kuntaorganisaatioita koskevia valintoja. Olen teorian ja aikaisemman tiedon vaikuttamana saattanut ohjata haastattelujen muodostumista ja onkin hyvä pohtia, olisiko täysin aiheesta tietämätön haastattelija voinut saada aikaan erilaisen haastatteluaineiston. Puolistrukturoitu haastatteluote mahdollisti myös kysymysten järjestyksen tai muodon muuttamista, joka on voinut vaikuttaa kerätyn aineiston sisältöön. Käytin teemahaastattelua ensimmäistä kertaa menetelmällisenä valintana, joten objektiivista arviota haastatteluprosessin laadukkuuden takaamisesta on vaikea antaa. Pyrin kuitenkin kuvaamaan haastattelun etenemistä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja avoimesti luotettavuuden lisäämisen näkökulmasta.

Tutkielmassa on kunnioitettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan kolmea eettistä periaatetta itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta, vahingoittamisen välttämisestä sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta (Hyvärinen ja muut, 2017, s. 414). Kaikkien haastateltavien osallistuminen tutkielmaan perustui heidän vapaaehtoisuuteensa. Jokaisen haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, ettei heidän tarvinnut vastata kysymyksiin, jos he eivät halunneet. Yksityisyyttä ja tietosuojaa on kunnioitettu anonymisoimalla aineisto ja kertomalla haastateltavista vain tunnistamattomalla tasolla olevia tietoja. Lisäksi haastateltavat olivat koko ajan tietoisia nauhoituksesta. Vain tutkijalla oli pääsy nauhoitettuihin aineistoihin, jotka hävitettiin anonymisoinnin ja litteroinnin jälkeen kokonaan.

Kynkään ja muiden (2011, s. 139–140) mukaan tutkielman luotettavuutta arvioidessa tulee hyödyntää erilaisia laadullisia kriteereitä. Kriteereillä varmistetaan mahdollisimman tarkka analyysin raportointi, johon olen pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota

tutkielmassani. Eettisiä kysymyksiä olen pohtinut tutkielman kaikissa eri vaiheissa, sillä tutkielman tulee kestää myös eettinen tarkastelu, ollakseen luotettava (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127, 159). Eettinen sitoutuneisuus toimii tutkielman ajurina.

Tutkielman luotettavuutta ja eettistä kestävyyttä on arvioitu Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 140–141) esittelemien kriteerien avulla tutkielman reliabiliteetin ja validiteetin arvioimiseksi. Analyysiprosessin etenemistä havainnollistettiin esimerkein luvussa 3.4., mikä Puusan ja Juutin (2020) mukaan on tärkeää analyysiprosessin läpinäkyvöittämisessä. Tutkielman tulokset olivat yhteydessä aineistoon ja havainnot sidottiin myös tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Myös suoria lainauksia hyödynnettiin havaintojen raportoinnissa, jota voidaan pitää luotettavuutta lisäävänä tekijänä (Kyngäs ja muut, 2011, s. 140). Niiden yhteys alkuperäiseen aineistoon on osoitettavissa, eikä haastatteluvia voida tunnistaa suorien lainausten pohjalta.

Kuusela ja Jääskeläinen (2008, s. 174) huomauttavat, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ja mallit ovat usein hankalasti määriteltävissä olevia asioita niiden yleisluonnollisuuden takia. Myös tässä tutkielmassa voi olla vaarana, että tulokset jäävät liian yleiselle tasolle tai eivät ota huomioon kaikkia ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, sillä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteutumisessa on tunnistettavissa toimintaympäristökohtaisia eroja. On hyvä huomata, että tässä tutkielmassa destruktiivista johtamiskäyttäytymistä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kuntaorganisaatiossa, eikä tulokset ole välttämättä toistettavissa esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatioissa. Tutkielman aineistoon pyrittiin saamaan mahdollisimman eri tilanteessa olevia kuntaorganisaatioita, jotta tutkielman tuloksista voitaisiin tehdä mahdollisimman todellisuutta vastaavia johtopäätöksiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista otoskoon pienehkö määrä, jolla pyritään syvällisempien tulkintojen tekemiseen tutkittavana olevasta ilmiöstä (Alasuutari, 2012, s. 63). Haastatteluaineiston saturaatiota oli myös havaittavissa, jota voidaan pitää yhtenä tulosten luotettavuutta vahvistavana tekijänä (Valli, 2018, s. 28).

Haastateltaville annettiin tarkasteltavaksi käsitellystä aineistosta tehdyt tulkinnat. Toimimalla edellä mainitulla tavalla on pyritty lisäämään myös haastateltavien luottamusta tutkielmaan. Aineiston kuvailun vaiheessa hyödynnettiin ulkopuolista lukijaa kriittisenä tarkastelijana, jotta välttyttäisiin liian subjektiiviselta ja yksityiskohtaisien seikkojen raportoinnilta (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 146, 189). Merkitysten harhaanjohtamisen välttämiseksi ilmiöitä on pyritty tarkastelemaan kontekstissaan – tiettyyn aikaan, paikkaan ja kulttuuriin sijoitettuna. Lopullisten päätelmien tekeminen laadullisesta aineistosta on kuitenkin Puusan ja Juutin (2020) mukaan vaativaa. Tässä tutkielmassa prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman systemaattisesti ja avoimesti, joka on helpottanut myös omien ratkaisujen kriittistä arviointia.

Tutkielma on toteutettu alusta alkaen hyvää tieteellistä käytäntöä silmällä pitäen kiinnittämällä erityistä huomiota esimerkiksi lähdeviittausten tarkkuusasteeseen, menetelmällisten valintojen raportointiin sekä tulosten kirjaamiseen ja datan säilyttämiseen. Koska käytetty lähdeaineisto pohjautuu vain tieteellisesti relevantteihin teksteihin, voidaan niiden uskottavuudesta ja pätevyydestä Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 21) mukaan kiistellä. Lähteiden valinta pyrittiin kuitenkin suorittamaan niin, että ne ovat aiheen kannalta mahdollisimman perusteltuja ja ne esiintyivät tieteellisessä kontekstissa. Tutkielmassa käytettiin pääasiassa mahdollisimman tuoreita lähteitä muutamaa alan kirjallisuutta ohjaavaa perusteosta lukuun ottamatta. Tutkielman teoriaan, käsitteisiin, metodologisiin valintoihin ja analyysin raportointiin on kiinnitetty erityistä huomiota jo tutkimussuunnitelmassa, joten mahdolliset virhelähteet voivat olla peräisin haastattelutilanteista. Epätarkat haastattelukysymykset, litterointi ja haastatteluaineiston käsittelyn huolimattomuus voivat Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s. 262–263) mukaan olla perusteina satunnaisille virhelähteille.

Tutkielma nosti esille useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkielma osoitti, että destruktiivisesta johtamisesta ja johtamiskäyttäytymisestä ei vielä käydä tarpeeksi yhteiskunnallista keskustelua, joten perusteita ilmiön tutkimiselle on varmasti myös jatkossa. Tulevissa tutkimuksissa destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemistä ja ehkäisyä

voitaisiin tutkia tietyllä toimialalla tai esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatioissa. Myös eri henkilöstövoimavarojen keinojen vaikuttavuudesta olisi perusteltua tehdä jatkotutkimuksia, jotta erilaisten destruktiivista johtamiskäyttäytymistä ehkäisevien työkalujen käytettävyyttä voitaisiin lisätä. Yksittäisten johtajien ominaisuuksiin keskittymisen sijasta destruktiivista johtamiskäyttäytymistä tulisi tarkastella laajemmin organisatorisena ilmiönä, jolla on lähes poikkeuksetta kielteisiä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Destruktiivista johtamista tulisi myös tarkastella sen luonnollisessa kontekstissa, eli johdettavien, johtajien ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. Mitä enemmän destruktiivisesta johtamisesta puhutaan ja sen seurauksia tutkitaan, sitä vakiintuneemmaksi sitä koskeva teoreettinen ymmärrys tulee.

Lähteet

- Aasland, M., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2008). The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour. *Organisations & People*, 15(3), 20–28.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-503-0>
- Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations. Concepts and Implementation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42942-7>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-023-057-935-4>
- Clarke, J. (2009). *Working with Monsters: How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*. Random House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-174-051-154-4>
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.), *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 115–151). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-44-6658-6>
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Ferris, G., Zinko, R., Brouer, R., Buckley, R. & Harvey, M. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>
- Fox, S. & Cowan, R. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace

- bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116-130.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12049>
- Furnham, A. & Taylor, J. (2004). *The Dark side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving, and Deceiving*. Palgrave Macmillan.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-1-3495-1813-5>
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263– 276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hackman, M. & Johnson, C. (2013). *Leadership. A Communication Perspective*. Waveland Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-1-4786-0259-0>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-570-458-8>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-31-4836-2>
- Hoffrén, M. (2015). Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 20–37. <http://urn.fi/URN:ISSN:0788-091X>
- Holland, P., Cooper, B. & Sheehan, C. (2016). Employee voice, supervisor support and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 50(6), 915-929. <https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
- Holland, P. (2019). The impact of a dysfunctional leader on the workplace: a new challenge for HRM. *Personnel Review*, 49(4), 1039–1052. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0134>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-579-5>
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin Kamari Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-246-563-4>
- Järvinen, P. (2012). *Onnistu esimiehenä*. Sanoma Pro. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-630-533-2>

- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen*. Alma Talent.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3512-6>
- Kakkuri-Knuuttila, M.-J. (1998). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-492-888-2>
- Kauhanen, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-0-36031-6>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-175-9>
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kuntaliitto. (2002). *Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä*.
<http://urn.fi/URN:ISBN:952-213-030-3>
- Kuntaliitto. (2019, 3. huhtikuuta). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Kuntajaot ja asukasluvut kunnittain 2000-2021*. Noudettu 14.4.2021 osoitteesta
<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumäärät-ja-vaestotiedot>
- Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (2008). *Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöjohtaminen kunta-alan työorganisaatioissa*. Kuntaliitto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-213-409-7>
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138–148.
- Lange, D. (2008). A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. *Academy of Management Review*, 33(3), 710–729.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465742>
- Lehto, K. & Karppi, I. (2019). Hallintotieteet Vaasan ja Tampereen yliopistoissa. Teoksessa K. Lehto, N. Mäntylä & I. Karppi (toim.), *Hallintotieteiden valintakoeteos 2019*, (s. 1–7). Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-842-9>

- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim, U. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 2–6. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Malik, P. & Lenka, U. (2019). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 719–744. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1658>
- Manka, M. J. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2976-7>
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Park, J. & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155164>
- Parviainen, J. (2008). Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*, 27(3), 3–14. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1444374>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-616-7>
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-495-233-0>
- Samnani, A-K. & Power, J. (2014). Reducing thoughts of revenge and mistreatment: the role of HRM practices. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 14(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.16178abstract>
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>

- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schilling, J. & Schyns, B. (2014). The Causes and Consequences of Bad Leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 187–189. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000185>
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shaw, J., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and indentifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Shore, L., Tetrick, L., Taylor, M., Coyle-Shapiro, J., Liden, R., McLean-Parks, J., Wolfe-Morrison, E., Porter, L., Robinson, S., Roehling, M., Rousseau, D., Schalk, R., Tsui, A. & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 291–370. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(04\) 23007-9](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(04) 23007-9)
- Sinkkonen, M. (2011). Eettiset toimintaohjeet työelämästä syrjäytymisen, erityisesti tuhoavan johtamisen ja narsistisen johtajan vastavoimana. Teoksessa T. Miettinen & A. Korhonen (toim.), *Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet – oikeus syrjäytymisen vastavoimana* (s. 120–132). Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0579-6>
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167–1174. <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Sparks, G., Wolf, P. & Zurick, A. (2015). Destructive Leadership: The Hatfield and McCoy Feud. *American Journal of Business Education*, 8(4), 307–326. <https://doi.org/10.19030/AJBE.V8I4.9424>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
<http://urn.fi/URN:ISBN:9-78-951-31-5369-4>
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Kauppakamari. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-246-427-9>
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vi-
rikkeitä aloittelevalla tutkijalla*. PS-kustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-451-516-0>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-37-6358-9>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-37-6411-1EPUB>
- Wenzel, M. (2013). *Social Capital in Organizations: An Exchange Theory Approach*. Cam-
bridge Scholars Publishing. <http://urn.fi/URN:ISBN:1-4438-4033-5>

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Haastattelupyyntö



Hei!

Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Aura Sipura ja opiskelen julkisjohtamisen koulutusohjelmassa Vaasan Yliopistossa.

Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani aiheesta *Henkilöstövoimavarojen johtaminen keinona ehkäistä destruktivista johtamiskäyttäytymistä kuntaorganisaatioissa*. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten erilaisilla henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla destruktivisen johtamiskäyttäytymisen ilmenemistä voidaan ehkäistä kuntaorganisaatioissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on yksilohaastatteluja hyödyntämällä tuottaa uutta tietoa destruktivisen johtamiskäyttäytymisen ehkäisemisestä sekä lisätä destruktivisen johtamisen keskustelua yhteiskunnassa ja tutkimuksessa. Haastattelut tallennetaan nauhoittamalla tutkimusta varten.

Etsin haastateltavaksi henkilöitä, jotka vastaavat kunnan tai kaupungin henkilöstöhallinnosta. Haastattelun teema-alueet liittyvät henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöstrategiaan sekä erilaisiin henkilöstöhallinnon keinoihin. Lisätäkseen haastattelun luotettavuutta kaikki haastateltavat ja aineisto anonymisoidaan. Haastattelun teema-alueet lähetän tutustuttavaksi etukäteen.

Haastattelut pyritään pitämään huhtikuuhun 2021 mennessä. Koronatilanteen takia haastatteluja tullaan pitämään pääsääntöisesti luotettavan etäyhteyden kautta (Teams tai Skype). Haastattelut tulevat kestämään maksimissaan tunnin verran.

Kerron mielelläni lisää tutkimuksestani ja itsestäni. Toivottavasti haastattelupyyntö tavoittaa oikeat henkilöt ja herättää mielenkiintoa aiheeseen. Asiantuntijuutesi aiheesta on tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Ystävällisin terveisin,
 Aura Sipura
 (yhteystiedot)

Ohjaaja: Sanna Tuurnas (yhteystiedot)

Liite 2. Haastattelujen teemahaastattelurunko

Taustoitus

- Kertoisitko lyhyesti itsestäsi ja työtehtävistäsi?
- Miltä tutkimukseen osallistuminen tuntuu? Herättikö aihe jotain ajatuksia?

Destruktiivinen johtaminen

- Mitä destruktiivisella johtamisella tarkoitetaan?
- Millainen painoarvo henkilöstöjohtamisella on huonojen tai tuhoavien käytäntöjen ja toimintatapojen ehkäisemisessä?
- Millä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin destruktiiviseen johtamiseen voitaisiin kiinnittää huomiota?

Henkilöstösuunnittelu ja sitouttaminen

- Mitkä tekijät vaikuttavat kuntaorganisaation työnantajakuvaan, positiivisesti tai negatiivisesti?
- Minkälainen rooli rekrytoinnilla on destruktiivisuuden ehkäisemisessä? Millaisia valintamenettelyjä on käytössä?
- Miten perehdytyksessä voitaisiin ehkäistä tuhoavien käytäntöjen muodostumista?

Suorituksen ja osaamisen johtaminen

- Miten henkilöstön suoritusta valvotaan tai mitataan?
- Miten valvonnalla voitaisiin vaikuttaa destruktiivisuuden tilaan kuntaorganisaatiossa?
- Millainen merkitys henkilöstön koulutuksella on tai voisi olla destruktiivisen käyttäytymisen ehkäisyssä?

Työhyvinvointi ja toimintaympäristö

- Millaisia palautteenantokanavia henkilöstöllä on käytössä?
- Miten ilmaantuneisiin ongelmiin lähdetään puuttumaan?
- Miten henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan ennakoivasti?
- Millaisia haasteita tai rajoituksia kuntien tai kaupunkien toimintaympäristö asettaa henkilöstöjohtamiselle?